

**IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
PENGELOLAAN PEMBELAJARAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BARU PANGKALAN BUN**

TESIS

Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat

Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)



Oleh :

ALI MUSTOFA

NIM:15013092

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
TAHUN 1438 H / 2017 M**

PERSETUJUAN

Judul Tesis : Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun

Ditulis Oleh : Ali Mustofa

NIM : 15013092

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi MMPI

Palangka Raya, Nopember 2017

Pembimbing I,



Dr. H. Sardimi, M. Ag
NIP. 196801081994021001

Pembimbing II,



Dr. Hj. Zainap Hartati, M. Ag
NIP. 197306011999032005

Mengetahui,
Kaprodi MMPI



Dr. H. Sardimi, M. Ag
NIP. 196801081994021001



KEMENTERIAN AGAMA
Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya
Program Pascasarjana
Magister Pendidikan Islam (MPI)

Jl. G. Obos Komplek Islamic Center No. 24 Palangka Raya Kalimantan Tengah.
Fax (0536)3222105, 3226356. Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id Website: <http://iain//palangkaraya.ac.id>.

NOTA DINAS

Judul Tesis : IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BARU
PANGKALAN BUN

Ditulis oleh : Ali Mustofa

NIM : 15013092

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dapat disetujui dan diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka
Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Palangka Raya, Nopember 2017

Direktur,



Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag.
NIP. 19591009 198903 1 002

PENGESAHAN TESIS

IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BARU PANGKALAN BUN

DIPERSEMBAHKAN DAN DISUSUN OLEH:

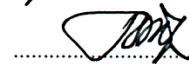
ALI MUSTOFA
NIM. 15013092

Dewan Penguji:

N a m a :

Tanda tangan:

1. Dr. Hj. Hamdanah, M Ag.
Ketua Sidang
2. Dr. Dakir, MA.
Penguji Utama
3. Dr. H. Sardimi, M. Ag.
Penguji II/Anggota
4. Dr. Hj. Zainap Hartati, M. Ag.
Sekretaris/Anggota



ABSTRAK

Ali Mustofa. 2017. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun

Program pembelajaran merupakan material pendidikan yang keberadaan, fungsi dan perannya mempunyai posisi sangat penting dalam menunjang kemajuan pendidikan. Fungsi manajerial kepala madrasah/sekolah sangat menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan, khususnya dalam pengelolaan pembelajaran.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Baru Pangkalan Bun dalam pengelolaan pembelajaran yang ada, khususnya tentang bagaimana implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam : 1) perencanaan pembelajaran, 2) pengorganisasian pembelajaran, 3) pelaksanaan pembelajaran, dan 4) pengendalian pembelajaran yang dilaksanakan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dilakukan di MIN Baru Pangkalan Bun. Subjek penelitian adalah kepala MIN Baru, sedangkan informannya adalah wakamad kurikulum dan para guru. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Prosedur analisis data dengan menalaah seluruh data, reduksi data, verifikasi data, dan display data. Teknik keaslian/keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam: 1) perencanaan pembelajaran adalah dengan melakukan perencanaan penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan penyusunan jadwal supervisi, 2) pengorganisasian pembelajaran adalah menyusun penempatan guru kelas, jam mengajar, dan menyusun jadwal pelajaran, 3) pelaksanaan pembelajaran adalah menggerakkan para guru untuk menyusun Program Tahunan (Prota), Program Semester (Promes), Silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan 4) pengendalian pembelajaran adalah dengan menetapkan standar pembelajaran, mengukur pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta mengoreksi dan perbaikan pembelajaran.

Kata kunci: manajerial, pengelolaan pembelajaran.

ABSTRACT

Ali Mustofa. 2017. The Implementation of Madrasah Principal Managerial to lead Learning Program in New State Madrasah Ibtidaiyah Pangkalanbun

The learning program is an educational material that the existence of function and role had a very important position in supporting the progress of education. The managerial function of madrasah / school Principal was crucial in achieving the educational goals, especially in controlling learning.

The aim of this study was to find out how the implementation of Madrasah Principal Managerial of New State Ibtidaiyah Negeri Pangkalan Bun in the learning management, especially about how the implementation of madrasah principal managerial in: 1) learning planning, 2) organizing learning, and 4) learning controls that are implemented.

This research used qualitative approach and done in the new state madrasah in Pangkalan Bun. The subject of the study was the madrasah principal, while the informant was the Vice madrasah principal of curriculum and the teachers. The data collections techniques were interviews, observation, and documentation. The procedures of data analysis were data dealing, data reduction, data verification, and display data. Technique of authenticity / validity of data used triangulation of data source and triangulation method.

The result of this research indicated that: The implementations of Madrasah Principal Managerial in; 1) the learning planning of new state madrasah Ibtidaiyah Pangkalan Bun were by planning the preparation of school work plan and preparation of supervision schedule, 2) In learning organizing, madrasah principal arranged the placement of classroom teachers, teaching hours, and divided the lesson schedule. 3) In the learning implementation, the madrasah principal instructed the teachers to prepare the annual program, semester program, syllabus, and learning implementation plan, and 4) in learning control, the madrasah principal arranged learning standard, measured learning process, evaluated, corrected and improved the learning.

Keywords: Madrasah Principal Managerial, Learning Management

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus.

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	ا		tidak dilambangkan
2	ب	b	be
3	ت	t	te
4	ث	ts	te dengan es
5	ج	j	je
6	ح	<u>h</u>	ha dengan garis bawah
7	خ	kh	ka dengan ha
8	د	d	de
9	ذ	dz	de dengan zet
10	ر	r	er
11	ز	z	zet
12	س	s	es
13	ش	sy	es dengan ye
14	ص	<u>s</u>	es dengan garis bawah
15	ض	<u>d</u>	d dengan garis bawah
16	ط	<u>t</u>	te dengan garis bawah
17	ظ	<u>z</u>	zet dengan garis bawah
18	ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
19	غ	gh	ge dengan ha

20	ف	f	ef
21	ق	q	ki
22	ك	k	ka
23	ل	l	el
24	م	m	em
25	ن	n	en
26	و	w	we
27	ه	h	ha
28	ء	,	Apostrof
29	ي	y	ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal (monoftong) dan vokal rangkap (diftong), serta madd.

a. Vokal tunggal (monoftong)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	ا	A	<i>Fathah</i>
2	إ	I	<i>Kasrah</i>
3	و	U	<i>dammah</i>

b. Vokal rangkap (diftong)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	اي	Ai	a dengan i
2	او	Au	a dengan u

Contoh: كُتِبَ : *kataba* فَعَلَ : *fa'ala*

c. Vokal panjang (madd)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	اِي	Â	a dengan topi di atas
2	ي	Î	i dengan topi di atas
3	و	Û	u dengan topi di atas

Contoh: رمى : ramâ قال : qâla

3. *Ta marbûtah*

Ta marbûtah ini diatur dalam tiga katagori:

- huruf *ta marbûtah* pada kata berdiri sendiri, huruf tersebut ditransliterasikan menjadi /h/, misalnya: محكمة menjadi *mahkamah*.
- jika huruf *ta marbûtah* diikuti oleh kata sifat (na'at), huruf tersebut ditransli-terasikan menjadi /h/ juga, misalnya: المدينة المنورة menjadi *al-madÎnah al-munawarah*.
- Jika hurup *ta marbûtah* diikuti oleh kata benda (ism), huruf tersebut ditransliterasikan menjadi /t/ misalnya: روضة الأطفال menjadi *raudat al-atfâl*.

4. *Syaddah (Tasydîd)*

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh: رَبَّنَا : rabbanâ نَزَّل : nazzala

5. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال. Namun, dalam transliterasi menjadi /al-/ baik yang diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*, misalnya : الفيل (*al-fīl*), الوجود (*al-wujūd*), dan الشمس (*al-syams* bukan *asy-syams*)

6. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* itu terletak diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

تأخذون : *ta'khudzuna*

النَّوْء : *an-nau'*

أكل : *akala*

إِنَّ : *inna*

6. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang (artikel), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya, seperti: al-Kindi, al-Farabi, Abu Hamid al-Ghazali, dan lain-lain (bukan Al-Kindi, Al-Farabi, Abu Hamid Al-Ghazali). Transliterasi ini tidak disarankan untuk dipakai pada penulisan orang yang berasal dari dunia nusantara, seperti Abdussamad al-Palimbani bukan Abd al-Shamad al-Palimbani.

8. Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'il*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah.

Contoh:

الخلفاء الراشدين : al-Khulafa al-Rasyidin

صلة الرحم : silat al-Rahm

الكتب الستة : al-Kutub al-Sittah

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا
وَمَوْلَانَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

Segala puji ke hadirat Allah SWT atas limpahan Rahmat, Nikmat, Taufik dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun” dengan lancar. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.

Proses penulisan Proposal Tesis ini tentunya tidak lepas dari bimbingan, masukan dan dorongan dari berbagai pihak yang tidak dapat disebut satu persatu dalam bagian ini. Oleh karena itu secara khusus penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Ibnu Elmi Achmad Slamet Pelu, SH., MH. selaku Rektor IAIN Palangkaraya yang telah memimpin dengan bijak.
2. Bapak Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag., selaku direktur Pascasarjana yang banyak memberikan masukan dan arahan.

3. Bapak Dr. H. Sardimi, M.Ag., selaku Ketua Prodi MPI Pascasarjana sekaligus Pembimbing satu yang banyak memberikan motivasi dan semangat .
4. Ibu Dr. Hj. Zainap Hartati, M.Ag., selaku pembimbing II yang selalu meluangkan waktu untuk penulis, sabar dan ramah dalam membimbing.
5. Bapak dan ibu dosen Pascasarjana yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Tenaga administrasi IAIN Palangkaraya yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan.
7. Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana MPI angkatan 2015 khususnya kelas A, yang selalu membantu memberikan solusi atas kesulitan penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini terdapat banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu bimbingan, saran dan kritik penulis harapkan demi perbaikan Tesis ini. Akhirnya harapan penulis semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca umumnya, Amin.

Palangka Raya, Nopember 2017

Penulis

MOTTO

كُلُّ أَمْرٍ بِفَضْلِ اللَّهِ يُسْرُ

“Segala sesuatu mudah dengan karunia Allah ”

(Ali Mustofa)

PERNYATAAN ORISINALITAS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul “Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun”, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil jiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.


Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Jika dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Nopember 2017

Yang membuat pernyataan:




Ali Mustofa
NIM. 15013092

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecil ini kepada orang-orang yang sangat kukasihi dan kusayangi.

Bapak dan ibu tercinta, sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tak terhingga atas kasih sayang, do'a dan segala dukungannya yang tak mungkin dapat penulis balas.

Istri tercinta Nurul Habibah, kupersembahkan karya ini untukmu, terima kasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabaranmu yang telah memberikanku kesempatan untuk kembali menimba ilmu di sisa-sisa usiaku, engkau telah membuatku semangat dalam menyelesaikan tugas akhir ini, semoga engkau pilihan Allah yang terbaik untukku, dunia sampai akherat.

Anak-anakku tersayang, Laila Sa'diyah, Maslikhan Arafat, M. Alwi Zaini dan Sultan Maulana Maghribi yang selalu menjadi penyemangat hidup penulis. Raihlah kebahagiaan duniamu dengan karunia dan rahmat Allah, raihlah kebahagiaan akheratmu dengan karunia dan rahmat Allah, dan raihlah kebahagiaan dunia dan akheratmu dengan karunia dan rahmat Allah, manfaatkan usiamu untuk memberikan manfaat pada sesama.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN TESIS	ii
NOTA DINAS	iii
PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACK	vi
TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
KATA PENGANTAR	xii
PERNYATAAN ORISINALITAS	xiv
MOTTO	xv
PERSEMBAHAN	xvi
DAFTAR ISI	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	8
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penulisan	9
E. Kegunaan Penelitian	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Deskripsi Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun....	12
1. Pengertian Implementasi	12
2. Pengertian Manajerial	13
3. Pengertian Kepala Madrasah	16
4. Pengertian Pembelajaran	19
5. Pengelolaan Pembelajaran	21
a. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	23
b. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	33
c. Pelaksanaan/Penggerakan (<i>Actuating</i>)	37
d. Pengendalian (<i>Controlling</i>)	46
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	49
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	53
B. Latar Penelitian	53

C. Metode dan Prosedur Penelitian	54
D. Data dan Sumber Data	57
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	59
1. Interview /wawancara.....	60
2. Observasi /pengamatan.....	61
3. Dokumentasi	64
F. Prosedur Analisis Data	65
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	67
1. Kredibilitas	68
2. Transferabilitas	71
3. Dependabilitas	71
4. Konfirmabilitas	72

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian	74
1. Sejarah Singkat	74
2. Profil MIN Baru Pangkalan Bun	74
3. Visi dan Misi	76
4. Sarana dan Prasarana	76
5. Keadaan Siswa	78
6. Struktur Organisasi	78
B. Penyajian Data	79
1. Temuan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	79
a. Rencana Penyusunan RKS dan RKAS	80
b. Rencana Penyusunan Jadwal Supervisi	83
2. Temuan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam pengorganisasian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	86
a. Penempatan Guru Kelas	89
b. Pembagian Jadwal dan Jam Mengajar.....	91
3. Temuan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	93
a. Membuat Program Tahunan	93
b. Membuat Program Semester	97
c. Membuat Silabus	99
d. Membuat RPP	100

4. Temuan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	104
a. Menetapkan Standar Pembelajaran	105
b. Mengukur Pembelajaran	106
c. Mengevaluasi Pembelajaran	108
d. Koreksi dan Perbaikan Pembelajaran	109
C. Pembahasan dan Analisis Temuan Penelitian	111
1. Pembahasan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	111
a. Rencana Penyusunan RKS dan RKAS	112
b. Rencana Penyusunan Jadwal Supervisi	113
2. Pembahasan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam pengorganisasian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	116
a. Penempatan Guru Kelas	117
b. Pembagian Jadwal dan Jam Mengajar.....	119
3. Pembahasan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	121
a. Membuat Program Tahunan	121
b. Membuat Program Semester	122
c. Membuat Silabus	124
d. Membuat RPP	124
4. Pembahasan Penelitian Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.....	127
a. Menetapkan Standar Pembelajaran	128
b. Mengukur Pembelajaran	128
c. Mengevaluasi Pembelajaran	129
d. Koreksi dan Perbaikan Pembelajaran	130

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN	133
B. REKOMENDASI	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

Lampiran 1 : Pedoman Observasi

Lampiran 2 : Dokumentasi

Lampiran 3 : Catatan Lapangan Hasil Observasi

Lampiran 4 : Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 : Gambar

- Gambar 01 : Gedung MIN Baru Pangkalan Bun
- Gambar 02 : Gambar Visi dan Profil MIN Baru
- Gambar 03 ; Gambar Data Siswa
- Gambar 04 : Gambar Struktur MIN Baru
- Gambar 05 : Gambar Tenaga Pendidik MIN Baru
- Gambar 06 : Gambar Wawancara dengan Kepala MIN Baru
- Gambar 07 ; Gambar Wawancara dengan Wakamad
- Gambar 08 : Gambar Wawancara dengan Wali kelas I
- Gambar 09 : Gambar Wawancara dengan Wali kelas I
- Gambar 10 : Gambar Kalender Pendidikan

Lampiran 6 : Dokumen

Dokumen 1 : Notulen Rapat Penyusunan Perangkat Pembelajaran

Dokumen 2 : Notulen Rapat Pembagian Tugas dan Penyusunan

Jadwal Pelajaran serta Daftar Hadir

Dokumen 3 : Notulen Rapat Pembagian Jam Mengajar dan Wali Kelas

Dokumen 4 : Notulen Rapat Evaluasi Pembelajaran dan Daftar Hadir

Dokumen 5 : Tabel Kondisi Sarpras

Dokumen 6 : SK Pembagian Tugas Guru

Dokumen 7 : Tabel Pembagian Tugas Guru

Dokumen 8 : Program Kerja KBM MIN Baru

Dokumen 9 : Jadwal Supervisi Akademik MIN Baru

Dokumen 10: Hasil Pelaksanaan Program Supervisi

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

Tabel : 01 Dokumentasi MIN Baru Tahun 2016	66
Tabel : 02 Kondisi Siswa Tahun Ajaran 2013/2014 – 2016/2017	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Salah satu faktor terpenting untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan adalah dengan meningkatkan mutu pembelajaran. Maju tidaknya sebuah lembaga pendidikan diantaranya tergantung bagaimana kualitas pembelajaran, bagaimana kurikulum yang diterapkan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Program pembelajaran dapat berjalan dengan baik bila didukung dengan manajemen pembelajaran yang baik pula. Manajemen/pengelolaan pembelajaran dapat berjalan dengan baik, tergantung bagaimana fungsi manajerial seorang pemimpin yang ada didalamnya, sejauh mana seorang pemimpin dapat menggerakkan bawahannya.

Banyak ditemukan madrasah yang baru beberapa tahun berdiri namun sudah banyak mendapatkan prestasi yang menggembirakan, namun tidak sedikit pula madrasah yang sudah berpuluh tahun berdiri, tapi tidak ada kemajuan, baik itu bidang akademik maupun non akademiknya. Disinilah peran manajerial kepala madrasah sangat diperlukan, bagaimana implementasi manajerialnya sebagai seorang pimpinan dalam mengelola pembelajaran yang ada.

Peningkatan efektivitas di sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepala Sekolah. Untuk dapat menciptakan sekolah yang efektif, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Melakukan perencanaan pengembangan sekolah secara matang
2. Pengembangan guru dan staf melalui berbagai kegiatan ilmiah yang dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Mengembangkan peserta didik agar memiliki motivasi belajar yang tinggi dan mencapai prestasi.
4. Melibatkan orang tua dan masyarakat untuk ikut mengambil bagian dalam mengembangkan sekolah.
5. Pemberian penghargaan dan insentif kepada guru, staf, atau siswa yang berdedikasi tinggi dan mencapai prestasi tinggi.
6. Menjaga tata tertib dan kedisiplinan sekolah untuk menciptakan suasana nyaman dan kondusif.
7. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang berkualitas.
8. Manajemen keuangan dan pembiayaan yang transparan dan akuntabel.
9. Pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah.¹

Kepala sekolah yang berkompetensi adalah kepala sekolah yang responsif terhadap berbagai perubahan yang berlangsung dalam kehidupan. Sekolah membutuhkan seseorang yang dapat mengadaptabilitas perubahan kedalam kehidupan organisasi. Adaptabilitas organisasi terhadap perubahan harus difasilitasi oleh kompetensi yang menandai dari seorang kepala sekolah. Kepala sekolah secara memadai memiliki kemampuan mengelola kehidupan organisasi dan menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Potret buram dunia pendidikan indonesia semakin menunjukkan bahwa bangsa ini sedang mengalami masalah yang cukup serius. Hasil penelitian dari *human development indek* (HDI) yang dikeluarkan UNDP tahun 2004 menempatkan indonesia berada pada posisi 112 dari 174 negara yang diteliti. Sementara itu, *survey trends in international Math and science* (TIMSS) oleh Global institut pada tahun 2007 tentang kemampuan siswa Indonesia menyebutkan hanya 5 persen siswa Indonesia yang mampu mengerjakan soal berkategori tinggi yang memerlukan penalaran. Sebagai perbandingan siswa korea yang mampu mengerjakannya mencapai 70 persen. Sebaliknya, 78 persen siswa Indonesia dapat mengerjakan soal berkategori rendah yang hanya memerlukan hafalan.²

¹ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014 h. 71.

² *Ibid*, h. 179.

Kondisi sebagaimana disebutkan diatas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain sangat rendah. Hal tersebut harus secara jujur diakui dengan *output* pendidikan yang tidak jelas orientasinya, tidak kreatif dan mandiri, menjadi penganggur, dan tertinggal dalam kompetisi global, yang pada selanjutnya menjadi beban pembangunan.

Kebijakan Kurikulum 2013 yang digulirkan oleh pemerintah menjadi “angin segar” dalam menjawab permasalahan pendidikan. Perubahan Kurikulum yang sering dilakukan pemerintah mendasarkan pada kajian bahwa perkembangan dan tuntutan zaman yang semakin berubah menuntut juga terjadi perubahan, termasuk dalam meletakkan *Output* akhir yang ingin dilahirkan melalui rahimnya pendidikan sehingga menjadi lebih peka dalam melakukan perubahan dan siap berkompetisi dalam percaturan global. Kurikulum 2013 yang berbasis pada penguatan penalaran diharapkan mampu menghasilkan insan Indonesia yang produktif, kreatif, inovatif dan efektif melalui penguatan sikap, keterampilan dan pengetahuan sehingga manusia Indonesia tidak hanya kenal sebagai insan penghafal tetapi mampu bernalar secara tajam, tidak hanya sebagai bangsa pengguna tetapi sebagai bangsa yang mencipta. Depdikbud menyebutkan alasan perubahan kurikulum paling tidak disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya: tantangan masa depan, fenomena negatif yang mengemuka, dan persepsi masyarakat.³

³ *Ibid*, h. 180.

Manajemen pembelajaran merupakan usaha untuk mengelola pembelajaran yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pengendalian guna mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Agama Islam memberikan keterangan bahwa manusia membutuhkan manajemen, karena dengan adanya manajemen tersebut dapat membantu atau mengatur kehidupan manusia agar menjadi lebih baik dan terarah. Pada Surah As-Sajdah ayat 5 dan 6:

يدبر الأمر من السماء إلى الأرض ثم يعرج إليه في يوم كان مقداره ألف
سنة مما تعدون ذلك عالم الغيب والشهادة العزيز الرحيم⁴

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. Yang demikian itu ialah Tuhan yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Yang Maha Perkasa lagi Maha Penyayang”.⁵

Berdasarkan ayat diatas adanya kata yudabbiru yang berarti mengatur, mengurus, memanage, mengarahkan, membina, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi. Dari yudabbiru muncul kata tadbir yang berarti pengaturan atau penadbiran yang secara sederhana diartikan sebagai pengaturan. Dalam bahasa manajemen, kata pengaturan ini dapat disamakan dengan kata pengorganisasian yang didalamnya mencakup uraian tentang berbagai kegiatan atau program dan sekaligus membagi-baginya sesuai dengan sumber daya

⁴QS. As-Sajdah [32]: 5-6.

⁵Abuddin Nata, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2016. h. 265-266.

manusia yang ada, waktu yang tersedia dan lain sebagainya. Dalam hadis Rasulullah SAW kata pengaturan tersebut dapat pula di artikan dengan kata nidzam. Hadis tersebut berbunyi: Bahwa kebenaran yang tidak diatur (diorganisasi) dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diatur (diorganisasi) dengan baik.⁶

Agama Islam memiliki konsep bahwa segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan rumah tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif. Karena seperti yang diucapkan oleh sahabat Umar, R.A bahwa pelaksanaan pengaturan adalah sebagian dari keberhasilan manusia dalam urusan kehidupannya.

Berdasarkan hal tersebut perlu adanya penyadaran kembali tentang tanggung jawab dari sekolah atau lembaga pendidikan tersebut. Sekolah memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan yang tercermin dari keberhasilan meningkatkan mutu dari anak didiknya. Sehingga diperlukan adanya perubahan tata nilai, baik yang berkaitan dengan tatanan system pembelajarannya maupun dalam tataran manajemennya. Oleh sebab itu

⁶*Ibid, h. 266.*

maka sekolah wajib dikelola dengan pola manajerial yang baik. Dalam hal ini Islam mengajarkan tentang pentingnya manajemen, sebagaimana dikatakan sahabat Umar bin Khattab r.a.:

عن عمر رضي الله عنه: حسن التودد الى الناس نصف العقل , وحسن

السؤال نصف العلم , وحسن التدبير نصف المعيشة.⁷

“Bagusnya pergaulan pada manusia adalah sebagian dari akal, bagusya pertanyaan adalah sebagian dari pengetahuan, dan bagusya pengaturan adalah sebagian dari kehidupan (manusia).”

Keberadaan manager dalam pengelolaan pembelajaran ini sangat dibutuhkan sekali pada lembaga pendidikan untuk mengatur dan mengarahkan siswanya menjadi lebih baik dengan penanganan yang efisien dan efektif. Tidak hanya asal menampung peserta didik tapi ada pengelolaan yang jelas agar out put dari lembaga tersebut dapat dinikmati hasilnya. Yaitu terbentuknya manusia yang manusiawi.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru, adalah salah satu Madrasah Ibtidaiyah di Pangkalan Bun yang dipimpin oleh seorang wanita. Madrasah ini banyak diminati masyarakat karena raihan prestasi siswa-siswinya baik bidang akademik maupun nonakademik. Hal inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian di madrasah ini. Penulis mengadakan penelitian lebih jauh tentang bagaimana implementasi manajerial kepala madrasahny dalam pengelolaan pembelajaran yang selama ini dilaksanakan. Khususnya adalah

⁷ Syaikh Syihabuddin Ibn Hajar Al-Asqalani *Nashaihu Ibad*, Pekalongan, Raja Murah, t.th., h. 61-63

bagaimana implementasi manajerial kepala madrasah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pembelajaran yang ada.

Keberhasilan MIN Baru dalam mengelola pendidikan dari berbagai etnis dan kultur diatas juga tingginya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah MIN Baru. Hal ini terlihat pada saat penerimaan siswa baru yang hanya dibuka selama satu hari, bahkan tidak sedikit orang tua yang *mem-booking* beberapa bulan sebelum pendaftaran. Hal inilah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan bahwa proses pendidikan yang dilaksanakan selama ini sangat baik, dikarenakan faktor pengelolaan pembelajaran yang telah diterapkan oleh Kepala Madrasah MIN Baru berjalan efektif dan memiliki keunggulan, baik dibidang akademik maupun bidang non akademik.⁸

Kepala MIN Baru terus berbenah dan menunjukkan eksistensinya termasuk dalam hal mewujudkan kedisiplinan sebagaimana kepala madrasah telah berhasil menanamkan kepada siswa tentang kesadaran datang ke sekolah setengah jam sebelum jam masuk, bahkan siswa merasa bersalah jika datang terlambat. Siswa juga dibiasakan dalam hal kerapian, hal ini terlihat pada saat upacara Senin pagi, dimana semua siswa berseragam merah putih lengkap dengan topi dan dasi. Siswa juga dilibatkan dalam menjaga kebersihan lingkungan, hal ini juga terlihat ketika akan masuk kelas, dimana para siswa

⁸Observasi awal penulis pada tanggal 19 Juni 2016.

sudah terbiasa mengambil sampah dan daun yang berserakan di lingkungan sekolah.⁹

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas penulis ingin mengetahui seberapa jauh Implementasi manajerial dalam pengelolaan pembelajaran di Madrasah Ibtida'iyah Negeri Baru yang ada di wilayah Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat.

Adapun judul penelitian penulis adalah “IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BARU PANGKALAN BUN”.

B. Fokus dan sub fokus penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah Manajerial Kepala Madrasah dalam pengelolaan pembelajaran. Dari Fokus tersebut, dilakukan sebuah pembahasan yang lebih mendalam untuk bisa menganalisa adanya keterkaitan antara Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan pembelajaran di MIN BARU Pangkalan Bun.

2. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang dikemukakan diatas, kemudian peneliti membagi fokus dalam kajian yang lebih khusus yaitu tentang ;

⁹Observasi awal penulis pada tanggal 27 Juni 2016.

- a. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun
- b. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengorganisaian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun
- c. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun
- d. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus serta sub fokus yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun?
2. Bagaimana Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengorganisasian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun?
3. Bagaimana Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun ?
4. Bagaimana Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan sub-fokus penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan antara lain :

1. Untuk mengetahui Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.
2. Untuk mengetahui Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengorganisasian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.
3. Untuk mengetahui Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.
4. Untuk mengetahui Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun .

E. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Sasaran Teoritis.
 - a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Kepala Madrasah baik sasaran teoritis maupun sasaran paraktis.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan kajian dalam upaya untuk mendalami manajemen pendidikan di suatu lembaga pendidikan tingkat dasar maupun menengah, khususnya MIN Baru Pangkalan Bun.
 - c. Selanjutnya temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi terhadap rencana pengembangan sekolah (RPS) khususnya pengembangan manajemennya.
 - d. Sebagai khazanah keilmuan sekaligus referensi bagi mahasiswa Pascasarjana IAIN Palangka Raya atau siapa saja yang berkepentingan.
2. Manfaat Sasaran Praktis.
 - a. Kemenag Kabupaten Kotawaringin Barat.

Dapat dijadikan masukan bagi pemerintah dalam peningkatan perhatian pada madrasah terutama pada peningkatan manajerial kepala sekolah tentang manajemen pembelajaran.

b. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun

Bagi MIN Baru Pangkalan Bun, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap kualitas pengelolaan pembelajaran atau pendidikan. Sehingga dapat dijadikan tolak ukur untuk mengetahui dengan jelas berhasil tidaknya dalam melaksanakan manajemen di sekolah.

c. Bagi Kepala Sekolah

Memberikan informasi dan membantu mengidentifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan manajemen pembelajaran sehingga pelayanan pendidikan dan pelaksanaan pengelolaan pembelajaran menjadi lebih profesional dan sistematis. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu untuk menerapkan manajemen pembelajaran menjadi lebih baik. Sehingga output yang dihasilkan bermutu, berkualitas dan tidak mengecewakan.

d. Bagi Peneliti Lain

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan bahan pengembangan lebih lanjut tentang manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan pembelajaran pada umumnya di lingkup Madrasah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran

1. Pengertian Implementasi

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan.¹⁰ Sedangkan menurut Nurdin Usman dalam bukunya yang berjudul Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum mengemukakan pendapatnya bahwa implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

Menurut Guntur Setiawan dalam bukunya yang berjudul Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan sebagai berikut :

Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.¹¹

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau

¹⁰Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Edisi Keempat, 2014, h. 529.

¹¹<http://konsulatlaros.blogspot.com/2012/10/pengertian-implementasi-menurut.html>, (online, 18 Juli 2016).

mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.¹²

2. Pengertian Manajerial

Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik.¹³ Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latinya itu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Kaitannya dengan manajerial, bahwa istilah manajemen pada dasarnya ada titik korelasi, dua istilah tersebut adalah sama mengandung arti merencanakan, mengatur dan sebagainya, tetapi pemahaman yang sederhana, manajemen lebih bersifat umum, sedangkan manajerial, melekat dengan profesi manajer atau manifestasi dari aktivitas manajer.

¹²<http://www.gurupendidikan.com/9-Pengertian-Implementasi-Menurut-Para-Ahli/>, (online, tgl 15 Desember 2016)

¹³<http://teongsoft.blogspot.co.id/2013/10/pengertian-manajer-manajerial-dan.html> (online, tgl 22-10-2016).

Manajerial adalah kata kerja operasional dari kata manajer. Kata manajer menekankan pada orangnya, sedangkan manajerial menyangkut pekerjaan yang dilakukan manajer. Jadi kata manajerial adalah suatu aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan manajer dalam merencanakan, mengorganisir, mengelola, mengontrol serta mengevaluasi berbagai pekerjaannya.¹⁴

Perlu diketahui seorang manajer yang ingin sukses harus memberdayakan semua potensi atau mendayagunakan keahlian yang dimiliki oleh warga sekolah dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, baik dalam dimensi kinerja dengan kualitas kerja yang baik maupun dalam dimensi proses kaderisasi pimpinan sekolah pada semua tingkatan.

Menurut Paul Hersey Cs, sebagaimana penulis kutip dalam buku “Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan, Teoritik dan Permasalahannya”, karya Wahjosumidjo, dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu:

1) *Technical Skill* (Keterampilan Teknik)

- menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus;
- kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

2) *Human Skill* (Keterampilan Kemanusiaan)

- kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama;
- kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku;
- kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif;
- kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis;
- mampu berperilaku yang dapat diterima.

3) *Conceptual Skill* (Keterampilan Konseptual)

¹⁴<http://munirlibra.blogspot.co.id/2012/05/normal-0-false-false-false-en-us-x-none.html> (online, tgl 21-10-2016).

- kemampuan analisis;
- kemampuan berpikir rasional;
- ahli atau cakap dalam berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan;
- mampu mengantisipasi perintah;
- mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.¹⁵

Menurut Hani Handoko, disamping ketiga keterampilan tersebut diatas, ada satu lagi keterampilan manajerial yang dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

Keterampilan administratif (*administrative skills*) adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dari keterampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif.¹⁶

Berdasarkan keterangan diatas manajerial berarti serangkaian pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin (Kepala Madrasah) dalam mengelola program kerja sekolah berdasarkan aturan-aturan yang berlaku dengan mendayagunakan semua sumber daya sekolah yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik dan komite sekolah.

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 tahun 2007 mengenai Standar Kompetensi Kepala

¹⁵Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet. 3, 2002, h. 99-101

¹⁶<https://jodenmot.wordpress.com/2014/12/25/kemampuan-manajerial/> (online pada tanggal 17 Nopember 2017)

Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.¹⁷

3. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan madrasah”.

Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah berasal dari bahasa Arab yang diartikan sekolah, menurut kamus Bahasa Indonesia sekolah berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya). Dalam pengertian lain sekolah berarti tempat pertemuan antara murid saat diberi pelajaran oleh gurunya.¹⁸

Perbedaan antara madrasah dan sekolah, dimana kalau sekolah lebih bersifat umum, setiap lembaga yang didalamnya terdapat kegiatan belajar dan mengajar formal dapat dikatakan sekolah. Sedangkan madrasah lebih bersifat khusus yaitu lembaga pendidikan yang bernuansa Islami, dimana kegiatan belajar mengajarnya menggunakan konsep-konsep Islam.

Pendidikan Islam adalah pendidikan yang dalam pelaksanaannya berdasarkan pada ajaran Islam. Karena ajaran Islam berdasarkan Al-Qur'an, Al-Sunnah, pendapat Ulama, serta warisan sejarah, maka pendidikan Islampun mendasarkan diri pada Al-Qur'an, Al-Sunnah, pendapat Ulama, serta warisan sejarah tersebut.

¹⁷Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 140-141.

¹⁸Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan, Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara Komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012. h. 14

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa perbedaan pendidikan Islam dengan pendidikan lainnya, ditentukan oleh adanya dasar ajaran Islam tersebut. Jika pendidikan lainnya didasarkan pada pemikiran rasional yang sekuler dan impristik semata, maka pendidikan Islam selain menggunakan pertimbangan rasional dan data empiris juga berdasarkan pada A-qur'an , Al-Sunnah, pendapat Ulama, serta warisan sejarah tersebut.¹⁹

Beberapa teori kepemimpinan, sebagaimana penulis kutip dari buku Manajemen Pendidikan Islam karangan Dr. KH. U. Saefullah, M.M.Pd:²⁰

- a. Gaya kepemimpinan Otokratis. Secara konseptual, pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang dari ssesuatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.
- b. Gaya kepemimpinan birokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya tentang tugas dan cara yang harus melaksanakannya.
- c. Gaya kepemimpinan diplomatis. Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, dan melalui seninya, ia berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi sekalipun memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia tidak selalu menggunakan kekuasannya.

¹⁹ H. Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Prespektif Al-Qur'an*, Jakarta: Prenada Media Group, 2016, h. 13-14.

²⁰ KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, h. 154-156.

- d. Gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan, dan metode-metode operasionalnya.
- e. Gaya kepemimpinan *free rein leader*. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini tidak sungguh-sungguh memberikan kebebasan bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali.

Adapun kompetensi-kompetensi kepala sekolah yang dimaksud sebagai berikut :

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²¹

Dari 16 kompetensi manajerial Kepala Madrasah tersebut memberikan gambaran bahwa beban tugas Kepala Madrasah tidaklah ringan karena menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana sekolah, hubungan dengan masyarakat, pemanfaatan teknologi terbaru, perencanaan program, keuangan, monitoring, evaluasi program. Oleh karena itu diperlukan seorang manajer atau pemimpin yang memiliki ciri efektifitas manajerial dan keterampilan manajerial yang efektif. Dalam mengelola sekolah termasuk Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

4. Pengertian Pembelajaran

Pembelajaran mengandung makna adanya kegiatan mengajar dan belajar, di mana pihak yang mengajar adalah guru dan yang belajar adalah siswa yang berorientasi pada kegiatan mengajarkan materi yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan siswa sebagai sasaran

²¹Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang *standar kompetensi kepala sekolah*.

pembelajaran. Dalam proses pembelajaran akan mencakup berbagai komponen lainnya, seperti media, kurikulum, dan fasilitas pembelajaran.

Adapun pembelajaran merupakan istilah baru yang muncul akhir-akhir ini. Sebelumnya orang mengenal dengan istilah kegiatan belajar mengajar dimana pengajaran lebih terpusat pada guru, sedangkan pembelajaran lebih terpusat kepada siswa. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pembelajaran berarti proses, cara, perbuatan menjadikan orang tua atau makhluk hidup belajar.²²

Para ahli mengemukakan pengertian yang beragam tentang pembelajaran diantaranya menurut Mulyasa sebagaimana dikutip dalam buku Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan karya Haerana :

Pembelajaran pada hakekatnya adalah proses interaksi antar peserta didik dengan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik.

Menurut Haling, pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkan terjadinya belajar pada diri pebelajar. Pembelajaran adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sistematis dimana setiap komponen saling berpengaruh. Dalam proses secara implisit terdapat kegiatan memilih, menetapkan dan mengembangkan metode untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan.

Menurut Dogeng dan Miarso, pembelajaran menaruh perhatian pada bagaimana membelajarkan pebelajar dan lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan.²³

Dari pengertian ahli di atas dapat disimpulkan pengertian pembelajaran adalah upaya membelajarkan siswa-siswa belajar.

²²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2014, h. 23.

²³ Haerana, *Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan, Teori dan Aplikasinya*, Jogjakarta: Media Akademi, 2016, h.18.

Pembelajaran juga diartikan sebagai proses perubahan tingkah laku atau sikap yang disebabkan oleh pengalaman.

5. Pengelolaan Pembelajaran (Manajemen Pembelajaran)

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelola atau mengatur. Secara terminologi, George R. Terry mendefinisikan manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. Haiman mengatakan manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.²⁴

Pembelajaran merupakan kegiatan yang sangat kompleks, dimana kesuksesan pembelajaran sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mendukungnya.

Menurut ad-Duktur al-hany bahwa “belajar merupakan perubahan prilaku anak/siswa (taghyirus sluuka) dari belum ada menjadi berada, dari belum mengerti menjadi lebih mengerti, karena belajar adalah suatu proses yang akan menjadikan seseorang mengalami perubahan perilakunya”.²⁵

Menurut Corey, pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang sengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku dalam kondisi khusus atau menghasilkan respon situasi tertentu.²⁶

Sedangkan menurut pendapat Uno yang menyatakan bahwa, pembelajaran tidak dapat disamakan dengan pengajaran yang merupakan proses secara sepihak, melainkan lebih bermakna sebagai suatu kegiatan yang berupaya membelajarkan siswa secara terintegrasi

²⁴ Andang, *Manajemen....*, h. 21

²⁵ H. Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah*, Yogyakarta, Kali Media, 2015, h. 21

²⁶ Ramayulis, *Dasar-Dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015, h. 179.

dengan memperhitungkan faktor lingkungan belajar, karakteristik siswa, karakteristik bidang studi, serta berbagai strategi pembelajaran, baik penyampaian, pengelolaan, maupun pengorganisasian.²⁷

Sedangkan menurut Mulyasa yang dikutip dari buku *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, karya Andang menyatakan bahwa:

Sementara Mulyasa, memandang manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Senada dengan hal tersebut, Abdul Mujir mengatakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.²⁸

Selanjutnya ‘Abdul as-Syafi’i menentukan syarat tentang manajemen Islam bersumber dari Al-qur’an dan Sunnah an-Nabawiyah adalah;

- a. Mempunyai tujuan yang tulus atau bersih (al-‘shtifa’) sehingga apa yang menjadi maksud dan tujuan tidak menyeleweng.
- b. Mempunyai persiapan yang matang (al-i’tidad) dengan ini maka pelaksanaan benar-benar maksimal dan tidak setengah-setengah, sehingga mencapai tujuan dengan baik bukanlah suatu hal yang sulit.
- c. Mempunyai program yang jelas (al-manhajiyah), maksudnya dalam melakukan suatu tindakan haruslah terprogram dan direncanakan dengan baik terlebih dahulu, sehingga pelaksanaan tindakan tersebut bisa sistematis dan bertahap dengan baik.
- d. Adanya dorongan atau penguatan (at-ta’yidu), dorongan atau penguatan ini akan menjadikan sinergi tersendiri, dan bahkan menjadi sumber kekuatan yang akan melancarkan proses tindakan yang sedang dilakukan.²⁹

²⁷ Haerana, *Manajemen ...*, h. 17.

²⁸ Andang, *Manajemen...*, h. 21-22.

²⁹ H. Abdul Manab, *Manajemen ...*, h. 4-5

Sedangkan menurut Engkoswara dan Komariyah, mendefinisikan manajemen sebagai proses kontinu bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan produktif, dengan menggunakan tenaga orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰

Berdasarkan pengertian manajemen tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen meliputi adanya suatu proses, adanya program yang jelas, adanya tujuan yang hendak dicapai, persiapan yang matang, adanya dorongan dan penguatan dalam proses pelaksanaan pencapaian tujuan, dan tujuan dicapai melalui pemanfaatan sumber daya yang ada.

Pengertian manajemen sebagai ilmu ini memiliki teori dalam membantu dalam mengetahui mengapa dan bagaimana manusia dalam bekerjasama. Selain itu pengertian manajemen sebagai ilmu dapat pula menerangkan fenomena-fenomena, atau kejadian-kedajadian, jadi untuk memberikan pengetahuan atau gambaran terhadap apa yang akan dan telah terjadi.

Menurut G. R. Terry, yang dikutip oleh Andang dalam buku Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*.³¹

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah suatu kebijakan yang berisi tentang pedoman untuk memberikan arahan tentang:

16. ³⁰Tatang. S, *Manajemen Pendidikan berbasis Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, h.

³¹ *Ibid*, h. 24.

- 1) Apa yang ingin dilakukan
- 2) Kapan ingin terlaksana dan
- 3) Bagaimana ini dapat terlaksana³²

Berdasarkan arahan diatas, membuat perencanaan berarti menyusun macam-macam rencana dan proses-proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan kebijakan organisasi atau spesifikasi yang diinginkan, misalnya rencana menerapkan kurikulum 2013 , rencana membagi tugas pada tiap-tiap guru sesuai latar belakang pendidikan, rencana pelaksanaan pembelajaran, rencana hasil akhir, dan sebagainya.

Seperti dikemukakan oleh Dr. H. Abdul Manab, M.Ag beliau mengatakan bahwa :

Perencanaan, inti manajemen karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan pada rencana tersebut. Dengan perencanaan itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk mengambil sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.³³

Perencanaan merupakan fungsi dasar atau fundamental karena merupakan langkah awal bagi semua fungsi lain dalam manajemen. Tanpa perencanaan supervisor dan manajer tidak akan tahu apa yang akan diorganisasikan, dilaksanakan, dikendalikan. Berikut beberapa teori ahli tentang perencanaan:

- 1) Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah

³² Armala, *Buku Saku Manajer*, Jakarta: PT Gra Media Pustaka Utama, 2016, h. 33-34.

³³ H. Abdul Manab, *Manajemen ...*, h. 183.

diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

- 2) M. Fikry, menguraikan bahwa perencanaan adalah proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai yang ditentukan. Dengan kata lain, perencanaan adalah upaya untuk memadukan antara cita-cita nasional dan resources yang ada.
- 3) Fakry Gaffar mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keputusan-keputusan itu disusun secara sistematis, rasional, dan dapat dibenarkan secara ilmiah karena menerapkan berbagai pengetahuan yang diperlukan.³⁴

Berdasarkan perencanaan terlebih dahulu yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan

³⁴KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2013 h. 213-

masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan.

Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) karena perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan point pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu
- 2) dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan-tujuan yang akan kita capai
- 3) dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

- 1) usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/madrasah.
- 2) peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
- 3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya. Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada tiga (3) butir di atas. Tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah,³⁵ meliputi:

a) perencanaan program, yang meliputi:

- (1) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
- (2) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
- (3) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
- (4) Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
- (5) Membuat perencanaan program induksi.

b) pelaksanaan rencana kerja,

- (1) Menyusun pedoman kerja;
- (2) Menyusun struktur organisasi sekolah;
- (3) Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan Tahunan;
- (4) Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi:
- (5) melaksanakan penerimaan peserta didik baru;
- (6) memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
- (7) melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik;
- (8) melakukan pembinaan prestasi unggulan;
- (9) melakukan pelacakan terhadap alumni;
- (10) Menyusun KTSP, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran;
- (11) Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan;
- (12) Mengelola sarana dan prasarana;
- (13) Membimbing guru pemula;
- (14) Mengelola keuangan dan pembiayaan;
- (15) Mengelola budaya dan lingkungan sekolah;
- (16) Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah;
- (17) Melaksanakan program induksi.

³⁵Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta Pusat: 2011, h. 7-8.

c) pengawasan dan evaluasi,

- (1) Melaksanakan program supervisi.
- (2) Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- (3) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP
- (4) Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- (5) Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

d) kepemimpinan sekolah,

Kepala sekolah melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai berikut.

- (1) menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
- (2) merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
- (3) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
- (4) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
- (5) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
- (6) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
- (7) berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
- (8) menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- (9) menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;

- (10) bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
- (11) melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
- (12) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- (13) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
- (14) membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
- (15) menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- (16) menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
- (17) memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
- (18) mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya;
- (19) merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di Sekolah/ Madrasah;
- (20) menyiapkan Buku Pendoman Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti KTSP, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah;
- (21) melakukan analisis kebutuhan guru pemula;
- (22) menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
- (23) membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula;

- (24) menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing;
- (25) mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah/ madrasah tidak dapat menjadi pembimbing;
- (26) memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula;

d) sistem informasi sekolah,

Kepala sekolah, dalam sistem informasi sekolah perlu:

- (1) menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi;
- (2) melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah berbasis kinerja;
- (3) menjalin kerjasama dengan pihak lain;
- (4) didukung oleh penerapan TIK dalam manajemen sekolah;
- (5) didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan memiliki tingkat sustainabilitas tinggi;
- (6) penguatan eksistensi lembaga dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sama sehingga sekolah/madrasah memperoleh dukungan secara maksimal;
- (7) penguatan manajemen sekolah dengan melakukan restrukturisasi dan reorganisasi intern sekolah apabila dipandang perlu (tanpa mengubah atau bertentangan dengan peraturan yang ada) sebagai bentuk pengembangan dan pemberdayaan potensi sekolah;
- (8) melakukan penguatan kerjasama dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, yang dibuktikan dengan adanya nota kesepahaman (MoU);

- (9) meminimalkan masalah yang timbul di sekolah melalui penguatan rasa kekeluargaan dan kebersamaan untuk memajukan sekolah;
- (10) melakukan penguatan input sekolah dengan melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, agar implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis TIK lebih efektif

Berdasarkan proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

وافعلوا الخير لعلكم تفلحون³⁶

Artinya : Dan berbuatlah kebaikan, agar kamu beruntung.³⁷

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 90:

إن الله يأمر بالعدل والأحسان وإيتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون.³⁸

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan

³⁶ Al-Hajj [22]: 77.

³⁷ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h. 341.

³⁸ An-Nakhl [16]:90.

permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.³⁹

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah dalam (al-Qur'an 75: 36)

أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى.⁴⁰

Artinya: apakah manusia mengira ia dibiarkan saja tanpa pertanggung jawaban.

Dan selanjutnya (al-Qur'an 17:36) sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا⁴¹

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Karena pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggung jawabannya”⁴²

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Beberapa teori ahli tentang perencanaan:

- 1) M. Fikry, menguraikan bahwa perencanaan adalah proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain

³⁹ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h. 277.

⁴⁰ Al-Qiyamah'[75]:36.

⁴¹ Al-Isro'[17]:36.

⁴² Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an...*, h. 285.

proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai yang ditentukan, dengan kata lain perencanaan adalah upaya untuk memadukan antara cita-cita nasional dan *resources* yang ada.

- 2) Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana melakukannya.⁴³

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam dunia pendidikan terjadi proses kerja sama sekelompok manusia yang menangani berbagai kegiatan untuk menuju pada satu arah tujuan yang sama. Agar kegiatan itu bisa terpadu, maka perlu diorganisir dengan sebaik-baiknya.

George R. Terry mengemukakan bahwa :
Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁴⁴

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian.

Pengorganisasian menurut Indrakusuma dalam buku *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan* karya Ali Imron, mengatakan;

⁴³ KH.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, cetakan ke 2, 2014, h. 213.

⁴⁴ Andang, *Manajemen ...*, h. 27.

Pengorganisasian berarti pembentukan bagian-bagian, badan-badan, unit-unit kerja dalam satuan organisasi. Pengorganisasian juga berarti sistem kerja sama antara satu orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Pengorganisasian tingkat satuan pendidikan paling tidak bermakna 3 hal yaitu :

1. Pembentukan bagian-bagian, badan-badan, unit-unit kerja dalam suatu institusi tingkat satuan pendidikan;
2. Sistem kerja sama antara dua orang atau lebih dengan orang lain (kelompok lain) dalam rangka mencapai tujuan tingkat satuan pendidikan; dan
3. Pembagian pekerjaan antara satu orang dengan orang lain, antara unit satu dengan unit lain, dan antara bagian satu dengan bagian yang lain pada institusi tingkat satuan pendidikan sehingga terciptalah kerja sama (*team work*).⁴⁵

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembidangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembidangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

Pembagian atau pembidangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan.

⁴⁵Ali Imron. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h. 90.

Struktur organisasi disebut “segi formal” dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki / bertingkat. Diantara satuan-satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Disamping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembidangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagian tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis. Oleh setiap itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan

bulat dalam suatu organisasi. Allah Berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Imron Ayat:103

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا
حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ
تَهْتَدُونَ.⁴⁶

Artinya : “Dan berpegang teguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menye-lamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk”.⁴⁷

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah Ta'ala:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۖ وَاصْبِرُوا ۚ
إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ.⁴⁸

Artinya : “Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan jangan-lah kamu berselisih, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan

⁴⁶Ahmad Hatta, *Tafsir Qur'an ...*, h. 63 .

⁴⁷*Ibid*, h. 63.

⁴⁸Al-Anfal [8]:46.

kekuatanmu hilang dan bersabarlah. Sungguh, Allah beserta orang-orang sabar”.⁴⁹

Pengorganisasian pembelajaran terdiri dari:

1) Pembagian Tugas Mengajar

Pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain perlu dilakukan secara merata sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru. Diupayakan setiap guru memperoleh jam tugas sesuai dengan beban tugas minimal. Pemerataan beban tugas akan menumbuhkan rasa kebersamaan pemberian tugas sesuai dengan keahlian dan minat akan meningkatkan motivasi kerja guru memperoleh beban minimal akan membuat guru merasa aman dan dapat naik pangkat dengan tepat waktu.

2) Penyusunan Jadwal Pelajaran

Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari perminggu sehingga ada 1 hari tidak mengajar untuk pertemuan KKG. Setiap hari sebaiknya guru tidak mengajar lebih dari 6 jam pelajaran, sehingga ada waktu istirahat.

3) Pembagian Kelas

Pembagian kelas juga merupakan hal penting dalam proses pembelajaran, hal ini dikarenakan kemampuan daya serap dan

⁴⁹Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h.183.

minat siswa dalam menerima bahan yang disampaikan oleh guru berbeda.

c. Pelaksanaan/Penggerakan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Menurut Mulyasa pada umumnya pelaksanaan pembelajaran mencakup tiga kegiatan, yakni pembukaan, pembentukan kompetensi dan penutup.⁵⁰

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka

⁵⁰Haerana, *Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan, Teori dan Aplikasinya*, Jogjakarta: Media Akademi, 2016, h. 45.

bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Menurut Sastropoerto pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya.⁵¹

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman :

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا.⁵²

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksa yang sangat pedih dari sisi-Nya dan memberikan kabar gembira kepada orang-orang mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapat balasan yang baik.⁵³

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Dalam ayat lain Allah Berfirman:

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ.⁵⁴

Artinya: “Dan Tuhanmu tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, selama penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan”.⁵⁵

⁵¹ *Ibid*, h. 45.

⁵² Al-Kahfi [18]:2.

⁵³ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an...*, h. 293.

⁵⁴ Al-Hud [11]:117.

⁵⁵ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an...*, h. 234.

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

Perencanaan pembelajaran setidaknya ada 4 program yang disiapkan yaitu: pembuatan program tahunan, pembuatan program semester, pembuatan silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

1) Pembuatan Program Tahunan

Program Tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, berisi tentang garis-garis besar yang hendak dicapai dalam satu tahun dan dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya, yakni program semester, mingguan dan harian serta pembuatan silabus dan sistem penilaian komponen-komponen program tahunan meliputi identifikasi (satuan pendidikan, mata pelajaran, tahun pelajaran) standar kompetensi, kompetensi dasar, alokasi waktu dan keterangan.

Pembuatan program tahunan merupakan rencana pembelajaran selama satu tahun yang disusun berdasarkan Kurikulum 2013 dan KTSP serta berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP di bawah koordinasi dan

supervisi dinas pendidikan atau kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah serta disesuaikan dengan kalender pendidikan yang berlaku.

Program Tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, berisi tentang garis-garis besar yang hendak dicapai dalam satu tahun dan dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai , karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya, yakni program semester, mingguan dan harian serta pembuatan silabus dan sistem penilaian komponen-komponen program tahunan meliputi identifikasi(satuan pendidikan,mata pelajaran, tahun pelajaran

2) Pembuatan Program Semester

Program semester adalah rencana kegiatan yang akan dilakukan, disampaikan kepada dan dikerjakan oleh guru dalam jangka waktu satu semester dan merupakan penjabaran dari program tahunan yang telah dibuat sebelumnya Dengan kata lain, program semester adalah program yang berisi garis-garis besar dari rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan dan akan dicapai selama satu semester. Program semester merupakan penjabaran dari program tahunan yang di dalamnya harus memuat

antara lain: Identitas Pelajaran, Kompetensi Dasar, Alokasi Waktu, Bulan dan Pekan Pelaksanaan. Dengan demikian, isi dari program semester ini tentang bulan, pokok bahasan yang akan disampaikan dan waktu yang direncanakan.

3) Pembuatan Silabus

Silabus sebagai acuan pengembangan RPP memuat identitas mata pelajaran atau tema pelajaran, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi, penilaian, alokasi waktu dan sumber belajar. Silabus dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL), serta panduan penyusunan Kutikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Silabus merupakan acuan dalam penyusunan rencana pembelajaran, pengelolaan kegiatan pembelajaran, dan pengembangan penilaian hasil belajar. Silabus berisi komponen dasar yang dapat menjawab masalah belajar sebagai berikut:

- a) Apa yang akan dibelajarkan?
- b) Bagaimana cara membelajarkannya?
- c) Bagaimana cara memenuhi target pencapaian hasil belajar?⁵⁶

Adapun pelaksanaannya, pengembangan silabus dapat dilakukan oleh para guru secara mandiri atau berkelompok dalam sebuah sekolah/madrasah atau beberapa sekolah, kelompok Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau Pusat Kegiatan Guru (PKG), dan Dinas Pendidikan. Pengembangan silabus disusun

⁵⁶Suyono, Hariyanto, *Implementasi Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015, h. 240.

dibawah supervisi dinas kabupaten/ kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan untuk SD dan SMP, dan dinas provinsi yang bertanggung jawab di bidang pendidikan untuk SMA dan SMK, serta departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama untuk MI, MTs, MA, dan MAK.

Menurut Kunandar, Silabus merupakan uraian yang lebih rinci mengenai kompetensi dasar materi standar dan hasil belajar yang harus dimiliki oleh peserta didik sehubungan dengan suatu mata pelajaran.⁵⁷

Perumusan silabus menjadi sangat penting karena menjadi awal penentuan arah pelaksanaan pembelajaran. Setiap guru wajib melakukan pengembangan silabus pada setiap mata pelanjarannya agar kompetensi yang akan diajarkan menjadi jelas, kegiatan pembelajarannya juga terarah.

4) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)⁵⁸

RPP dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik dalam upaya mencapai KD. Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara sistematis, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa,

⁵⁷Haerana, *Manajemen ...*, h. 40.

⁵⁸Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015, h. 39-

keaktivitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

RPP disusun untuk setiap KD yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. Guru merancang penggalan RPP untuk setiap pertemuan yang disesuaikan dengan penjadwalan di satuan pendidikan.

Komponen RPP adalah sebagaimana akan dijabarkan berikut:

a) Identitas mata pelajaran

Identitas mata pelajaran meliputi: satuan pendidikan, kelas, semester, program/ program keahlian, mata pelajaran atau tema pelajaran, dan jumlah pertemuan.

b) Standar kompetensi

Standar kompetensi merupakan kualifikasi kemampuan minimal peserta didik yang menggambarkan penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diharapkan dicapai pada setiap kelas dan/atau semester pada suatu mata pelajaran.

c) Kompetensi dasar

Kompetensi dasar adalah sejumlah kemampuan yang harus dikuasai peserta didik dalam mata pelajaran tertentu sebagai rujukan penyusunan indikator kompetensi dalam suatu pelajaran.

d) Indikator pencapaian kompetensi

Indikator kompetensi adalah perilaku yang dapat di ukur dan/atau di observasi untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar

tertentu yang menjadi acuan penilaian mata pelajaran. Indikator pencapaian kompetensi dirumuskan dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

e) Tujuan pembelajaran

Tujuan pembelajaran menggambarkan proses dan hasil belajar yang diharapkan bisa dicapai oleh peserta didik sesuai dengan kompetensi dasar.

f) Materi ajar

Materi ajar memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur yang relevan, dan ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.

g) Alokasi waktu

Alokasi waktu ditentukan sesuai dengan keperluan untuk pencapaian KD dan beban belajar.

h) Metode pembelajaran

Metode pembelajaran digunakan oleh guru untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mencapai kompetensi dasar atau seperangkat indikator yang telah ditetapkan. Pemilihan metode pembelajaran disesuaikan dengan

situasi dan kondisi peserta didik, serta karakteristik dari setiap indikator dan kompetensi yang hendak dicapai pada setiap mata pelajaran. Pendekatan pembelajaran tematik digunakan untuk peserta didik kelas 1 sampai kelas 3 SD/MI.

i) Kegiatan pembelajaran

(1)Pendahuluan

Pendahuluan merupakan kegiatan awal dalam suatu pertemuan pembelajaran yang ditujukan untuk membangkitkan motivasi dan memfokuskan perhatian peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.

(2)Inti

Kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis dan sistemik melalui proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

(3)Penutup

merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengakhiri aktivitas pembelajaran yang dapat dilakukan dalam bentuk rangkuman atau kesimpulan, penilaian dan refleksi, umpan balik, dan tindak lanjut.

(5)Penilaian hasil belajar

Prosedur dan instrumen penilaian proses dan hasil belajar disesuaikan dengan indikator pencapaian kompetensi dan mengacu kepada standar penilaian.

(6)Sumber belajar

Penentuan sumber belajar didasarkan pada standar kompetensi dan kompetensi dasar, materi ajar, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi.⁵⁹

d. Pengendalian (*controlling*)

⁵⁹*Ibid*, h. 39-40.

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengendalian.

Controlling adalah melakukan pengawasan dan pengendalian kinerja atau performa untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain *Controlling* adalah upaya untuk mengatur pekerjaan yang sedang berjalan (*workin progress*) sekaligus mengevaluasi hasilnya sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat diperbaiki atau dikoreksi sedini mungkin. Peranan manajer disini adalah memastikan semua karyawan bekerja dan bertindak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.⁶⁰

Dalam menjalankan fungsi tersebut seorang manajer dituntut untuk mampu menemukan setiap masalah yang ada dalam operasional organisasi, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu semakin besar.

Fungsi pengendalian dilandasi empat unsur utama:

- 1) Menetapkan standar kinerja kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
- 2) Mengukur kinerja informasi apa yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan.
- 3) Mengevaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan pencapaian kinerja yang sedang berjalan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 4) Koreksi dan perbaikan kinerja mengambil tindakan untuk memperbaiki apabila terjadi penyimpangan. Atau memikirkan langkah yang bisa dilakukan agar hasil pekerjaan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik secara terus menerus (*continual inprovement*).⁶¹

⁶⁰ Armala, *Buku Saku Manajer*, Jakarta: PT Gra Media Pustaka Utama, 2016, h. 51

⁶¹. *Ibid*, h. 51-52.

Adapun dalam hal supervisi dan evaluasi, tugas pokok kepala madrasah sebagaimana dalam point 3 Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah diantaranya:

- 1) Melaksanakan program supervisi.
- 2) Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- 3) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP
- 4) Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- 5) Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.⁶²

Fungsi pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Fungsi ini meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengendalian atau pengawasan dilakukan dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu, pengendalian juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengendalian maka efektivitas manajemen dapat diukur.⁶³

Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian,

⁶² Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta Pusat: 2011, h. 8.

⁶³ Andang, *Manajemen ...*, h. 28.

pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/ *controlling* adalah Firman Alloh Ta'ala:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ (10) كِرَامًا كَاتِبِينَ (11) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (12)⁶⁴

Artinya: "Dan sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), (10) yang mulia (disisi Allah) dan yang mencatat (perbuatanmu), (11) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan".(12)⁶⁵

Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realitis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengendalian secara berkelanjutan.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Supaya memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan komplit, penulis juga tidak lepas dari bahan bacaan yang lain, yang ada relevansinya

⁶⁴ Al-Infithor [82]: 10-12

⁶⁵ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h. 587.

dengan apa yang akan penulis teliti. Tetapi bahan bacaan tersebut hanya menjadi pembanding dan sebagai masukan agar penelitian ini tidak dianggap sebagai duplikasi, antara lain adalah :

1. Tesis, Muhammad Rasyidi, 2014. “Manajemen Pembelajaran Pada SDIT Al-Furqan Palangka Raya dan SDN 4 Menteng Palangka Raya Kalimantan Tengah (Studi Pada Guru Pendidikan Agama Islam dan Guru Matematika) pada Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun rumusan masalah yaitu: bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran guru PAI dan guru matematika di SDIT Al-Furqan dan SDN 4 Menteng Palangka Raya Kalimantan Tengah?

Hasil penelitian : manajemen pembelajaran di SDIT Al-Furqan dan SDN 4 Menteng Palangka Raya khususnya pada guru PAI dan guru matematika kelas VI telah menerapkan proses manajemen pembelajaran modern yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dengan baik, yang merupakan kekuatan dalam organisasi.

Persamaan dengan penelitian penulis adalah pada metode penelitian kualitatif dan sub fokus penelitian pada perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasi pembelajaran. Namun dalam penelitian tersebut hanya khusus pada guru PAI dan guru matematika saja, sedangkan

penelitian penulis adalah fokus pada manajerial kepala sekolahnya, disinilah letak perbedaannya dengan penelitian penulis.⁶⁶

2. Tesis, Latifah Permatasari Fajrin, 2014, “Manajemen Pembelajaran Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah Desa Denanyar Kecamatan Tangen Kabupaten Sragen Tahun 2014”. Adapaun rumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah: 1) bagaimana manajemen pembelajaran, 2) apa saja faktor pendukung dan 3) apa saja faktor penghambat di Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah Desa Denanyar Kecamatan Tangen Kabupaten Sragen tahun 2014?.

Hasil penelitian: 1) Manajemen pembelajaran di Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah Desa Denanyar Kecamatan Tangen Kabupaten Sragen tahun 2014 telah terlaksana, terbukti dari adanya unsur-unsur manajemen seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran, 2) Faktor pendukung pelaksanaan manajemen pembelajaran di Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah adalah adanya semangat kerjasama dan kreativitas seluruh pengurus dan ustadz di Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah. 3) Faktor penghambat pelaksanaan Manajemen Pembelajaran adalah terbatasnya sarana-prasarana, waktu dan pendanaan. Kendala tersebut di atasi dengan memaksimalkan kerjasama serta kreativitas seluruh pengurus, ustad dan santri di Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah.

⁶⁶Muhammad Rasyidi, “*Manajemen Pembelajaran Pada SDIT Al-Furqan Palangka Raya dan SDN 4 Menteng Palangka Raya Kalimantan Tengah*” (Studi Pada Guru Pendidikan Agama Islam dan Guru Matematika), Tesis, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2014, h. 208, t.d:

Persamaan dengan penelitian penulis adalah metode penelitian kualitatif dan subfokus yaitu mengenai pembahasan pembelajarannya. Namun ada perbedaan dimana dalam tesis tersebut lebih menekankan pada manajemen pembelajaran, faktor pendukung dan faktor penghambatnya, sedangkan penulis lebih fokus pada manajerial kepemimpinan kepala sekolahnya dalam pengelolaan pembelajaran.⁶⁷

3. Tesis, MJ Hari Marsongko, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)”, karya, Program Studi Teknologi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta 2009, yang merumuskan masalah tentang: Bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai?

Hasil penelitian: sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstra kurikuler juga melalui bimbingan karier seperti temuan-temuan dalam penelitian.

Persamaannya dengan penulis adalah sama-sama mengadakan penelitian kualitatif yang bermuara pada bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang memfokuskan pada program pembelajarannya, sedangkan perbedaannya adalah dalam tesis tersebut pembahasannya meningkatkan mutu pendidikan, yang tentunya pembahasannya luas. Sedangkan penulis khusus mengadakan penelitian tentang implementasi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran.

⁶⁷Latifah Permatasari Fajrin,” *Manajemen Pembelajaran Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah Desa Denanyar Kecamatan Tangen Kabupaten Sragen*”, Tesis, Jateng: IAIN Surakarta, 2014.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah madrasah yang ada di dalam kota Pangkalan Bun Kotawaringin Barat, yaitu di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru yang terletak di Jl. P. Sukma Aria Ningrat No. 48 RT. 08 Kelurahan Baru Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama enam bulan yang terbagi menjadi dua tahap yaitu 3 bulan pertama penyusunan Proposal Tesis dan 3 bulan berikutnya adalah pelaksanaan penelitian lapangan.

B. Latar Penelitian

Terkait dengan manajerial lembaga pendidikan Islam, Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru Pangkalan Bun merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam formal pada jenjang dasar yang berstatus Negeri. MIN Baru Pangkalan Bun disebut juga sebagai SD Plus keagamaan dikarenakan mata pelajaran dan jurusannya sama dengan pelajaran dan jurusan di SD pada umumnya namun pelajaran agamanya lebih terperinci dan lebih mendalam, serta memiliki program studi keagamaan.

MIN Baru Pangkalan Bun merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam setingkat sekolah dasar yang mempunyai beragam prestasi baik akademik

maupun nonakademik. Prestasi tersebut diraih baik ditingkat kecamatan, tingkat kabupaten maupun tingkat propinsi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja implementasi manajerial Kepala Madrasah dalam bidang pembelajaran yang sudah diterapkan. Pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan data yang ada di lapangan dengan cara menguraikan dan menginterpretasikan sesuatu seperti apa yang ada di lapangan, dan menghubungkan sebab akibat terhadap sesuatu yang terjadi pada saat penelitian, dengan tujuan memperoleh gambaran realita mengenai program-program Kepala Madrasah dalam bidang pembelajaran. Penelitian ini penulis lakukan di MIN Baru Pangkalan Bun yang dimulai dengan melakukan observasi awal dan survey, dari observasi penulis ada beberapa hal yang menarik untuk diteliti. Dalam penelitian ini penulis akan menggali lebih dalam tentang bagaimana implementasi manajerial dalam pembelajaran kepala sekolahnya.

C. Metode Dan Prosedur Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁶⁸ Menurut Denzin dan Lincoln, kata kualitatif

⁶⁸ Lexy J moleong, *metode penelitian kualitatif*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 1997, h.3.

menyiratkan penekanan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini peneliti menekankan sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dan subjek yang diteliti.⁶⁹

Menurut Sugiyono, masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara, relatif, dan berkembang atau berganti setelah peneliti berada di lapangan. Dalam penelitian kualitatif akan terjadi tiga kemungkinan terhadap masalah yang akan diteliti oleh peneliti, yaitu (1) masalah yang dibawa oleh peneliti tetap, sejak awal sampai akhir penelitian sama; (2) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang, yaitu diperluas/diperdalam masalah yang telah disiapkan dan tidak terlalu banyak perubahan sehingga judul penelitian cukup disempurnakan; dan (3) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total sehingga harus mengganti masalah, sebab judul proposal dengan judul penelitian tidak sama dan sehingga judulnya diganti.⁷⁰

2. Kehadiran Peneliti

Berdasarkan penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informasi kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Oleh karena itu penelitian ini harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan

⁶⁹Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Prenada Media Group, 2015, h.34.

⁷⁰Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Bumi Aksara, 2014, h. 80.

bersungguh-sungguh dalam menjangkau data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrumen kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan dan budaya yang harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti dengan para informan, memiliki peluang timbulnya interest dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut maka peneliti harus memperhatikan etika penelitian.

Peneliti akan mempertanyakan dan mengupas tentang manajerial Kepala Madrasah dalam manajemen pembelajaran yang sudah diterapkan di MIN Baru Pangkalan Bun dengan metode-metode yang diuraikan sebelumnya.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu melakukan observasi awal pra-penelitian dengan melakukan beberapa dialog dengan kepala madrasah untuk memperoleh gambaran singkat mengenai tujuan dan apa yang ingin diteliti, maka status peneliti adalah sebagai peneliti partisipan, yang artinya bahwa peneliti sekaligus orang yang berperan dalam obyek penelitian, baik proses maupun hasil dari kegiatan atau program yang diselenggarakan oleh obyek penelitian.

- b. Secara formal, peneliti memberikan ijin penelitian dari perguruan tinggi untuk melakukan penelitian di MIN Baru dengan memberikan surat ijin penelitian dan berkas-berkas lainnya yang mendukung dalam penelitian yang akan dilakukan.
- c. Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan peneliti dengan para informan.
- d. Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama.

D. Data Dan Sumber Data

1. Data

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan rumusan masalah, yaitu implementasi manajerial kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (verbal) dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan manajerial kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran. Sedangkan data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan manajerial kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran.

- a. Data primer yang berkaitan dengan manajerial kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun ini didapatkan melalui observasi antara lain:

- 1) Keadaan fisik MIN Baru Pangkalan Bun.
- 2) Suasana proses pelaksanaan manajerial kepala madrasah dalam manajemen pembelajaran.
- 3) Manajemen pembelajaran Min Baru Pangkalan Bun.
- 4) Kegiatan yang relevan dengan fokus penelitian.

b. Data skunder adalah data yng diaring melalui dokumen yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang :

- 1) Sejarah MIN Baru Pangkalan Bun.
- 2) Visi, Misi, tujuan MIN Baru Pangkalan Bun.
- 3) Struktur organisasi MIN Baru Pangkalan Bun.
- 4) Data pendidik dan tenaga kependidikan MIN Baru Pangkalan Bun.
- 5) Prestasi MIN Baru Pangkalan Bun.
- 6) Kurikulum MIN Baru Pangkalan Bun.
- 7) Data siswa MIN Baru Pangkalan Bun.
- 8) Sarana dan prasarana MIN Baru Pangkalan Bun; dan sebagainya.

2. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (human) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci (*key informans*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft* data (data lunak). Sedangkan sumber data dari bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan, atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus

penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat hard data (data keras).⁷¹

Sebelum melakukan wawancara, peneliti menentukan subjek dan beberapa informan. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah kepala MIN Baru dan sebagai informan, adalah :

- a. Waka Kurikulum,
- b. Wali Kelas I, V, dan VI

Data dalam penelitian kualitatif ini mengacu pada semua materi yang dikumpulkan peneliti di lapangan. Yakni mencakup catatan yang dibuat oleh peneliti melalui wawancara dan observasi, serta dokumen lain yang telah tersedia. Penelitian kualitatif berupaya mengungkap berupa kondisi perilaku masyarakat yang diteliti dan situasi lingkungan di sekitarnya. Untuk mencapai hal tersebut, jenis data yang digunakan bervariasi, diantaranya pengalaman personal, introspektif, sejarah kehidupan, hasil wawancara, observasi lapangan, perjalanan sejarah, dan hasil pengamatan visual, yang menjelaskan momen-momen dan nilai-nilai rutinitas dan problematik kehidupan setiap individu yang terlibat didalam penelitian.⁷²

E. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus pada umumnya menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi. Ketiga metode ini dilakukan secara

⁷¹ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung Tarsito, 2003, h. 55.

⁷² Ibid. h. 142.

berulang-ulang sesuai dengan pertanyaan yang muncul pada saat tertentu.

Berikut ini akan dibahas secara rinci mengenai tiga teknik tersebut:

1. Interview

Interview sering disebut juga dengan wawancara atau kuisisioner lisan.

Wawancara (*interview*) adalah percakapan antara dua pihak, dimana yang satu sebagai pewawancara (*interviewer*) dengan maksud dan tujuan tertentu.⁷³

Langkah awal yang penulis lakukan dalam wawancara adalah:

- a. Menentukan pertanyaan riset yang akan dijawab dalam wawancara tersebut,
- b. Mengidentifikasi mereka yang akan diwawancarai, yang dapat menjawab dengan baik pertanyaan-pertanyaan riset berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan,
- c. Menentukan tipe wawancara yang praktis dan dapat menghasilkan informasi yang paling berguna untuk menjawab pertanyaan riset. Mempertimbangkan tipe-tipe yang tersedia, misalnya wawancara lewat telepon atau wawancara satu-lawan-satu,
- d. Menggunakan prosedur perekaman yang memadai ketika melaksanakan wawancara, misalnya membawa recorder atau alat perekam lain seperti Hand Phone dan kamera,

⁷³ Lexy j Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 1997, h. 91

e. Merancang dan menggunakan protokol wawancara atau instrumen wawancara.⁷⁴

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif . dan wawancara ini digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (unstandardized interview) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Teknik ini peneliti gunakan untuk mewawancarai key informants yang dalam hal ini adalah Kepala Madrasah dan guru MIN Baru Pangkalan Bun.

Data yang akan di gali pada wawancara sebagai berikut :

- a. Manajerial kepala sekolah dalam perencanaan pembelajaran
- b. Manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian pembelajaran
- c. Manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran
- d. Manajerial kepala sekolah dalam pengendalian pembelajaran

2. Observasi

Teknik observasi ini digunakan unktuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungki belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Dalam obsevasi peneliti menggunakan buku catatan kecil dan alat untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan rumusan masalah. Observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk melihat manajerial

⁷⁴ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Memilih diantara Lima Pendekatan*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, edisi 3, 2014., h. 227-229.

Kepala Madrasah dalam manajemen pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun.

Nasution menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi⁷⁵.

Macam-macam observasi:

a. Observasi Partisipatif

Pada observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

b. Observasi Terus Terang atau Tersamar

Pada observasi ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti.

c. Observasi Tak Berstruktur

Observasi tak berstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati.⁷⁶

⁷⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, Cet-6, 2014, h. 309

⁷⁶ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desai Riset, Memilih diantara Lima Pendekatan*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, edisi 3, 2014. 310-312.

Penelitian ini, penulis menggunakan observasi terus terang atau tersamar. Metode observasi terus terang atau tersamar ini penulis pandang lebih efektif karena objek penelitian sudah mengetahui sejak awal bahwa peneliti sedang mengadakan penelitian.

Ada tiga tahap dalam melakukan observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori) dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori). Sehingga dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan observasi dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan menggambarkan secara umum situasi organisasi yang terjadi di MIN Baru Pangkalan Bun. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observation*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti Manajerial Kepala Madrasah dalam Manajemen Pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, misalnya manajerial kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran, pengorganisasian pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan pengendalian pembelajaran. Semua hasil pengamatan di catat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

Data yang akan digali dalam observasi sebagai berikut :

- a. Manajerial kepala sekolah dalam perencanaan pembelajaran
- b. Manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian pembelajaran
- c. Manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran
- d. Manajerial kepala sekolah dalam pengendalian pembelajaran

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu cara yang dilakukan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan peneliti, sumber tersebut adalah paper, place dan people, (tulisan, tempat, dan orang). Menurut Juliansyah Noor yaitu data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, cendera mata, laporan, artefak, dan foto. Sifat utama ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi diwaktu silam. Secara detail bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu autobiogravi, surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server, dan flashdisk, dan data tersimpan di web site.⁷⁷

Metode ini digunakan untuk mengetahui data tentang pembelajaran, yang meliputi data tentang perencanaan pembelajaran, pengorganisaian pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan pengendalian pembelajaran yang terjadi di MIN Baru Pangkalan Bun. Peneliti menetapkan alat-alat pengumpul data dalam dokumentasi adalah *flashdisk*, *camera digital* dan lembar catatan lapangan.

⁷⁷Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Prenada Media Group, 2015, h. 141.

Dokumen-dokumen yang dianalisis tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1
Dokumentasi MIN Baru Tahun 2016

Kode	Jenis Dokumen
A	Organisasi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Profil Singkat MIN Baru Pangkalan Bun 2. Visi, Misi dan Tujuan MIN Baru Pangkalan Bun 3. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN Baru Pangkalan Bun sampai Data Siswa MIN Baru Pangkalan Bun 4. Data Sarana dan Prasarana MIN Baru Pangkalan Bun
B	Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Pembelajaran 2. Pengorganisasian Pembelajaran 3. Pelaksanaan Pembelajaran 4. Pengendalian Pembelajaran

F. Prosedur Analisis Data

Prosedur analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian

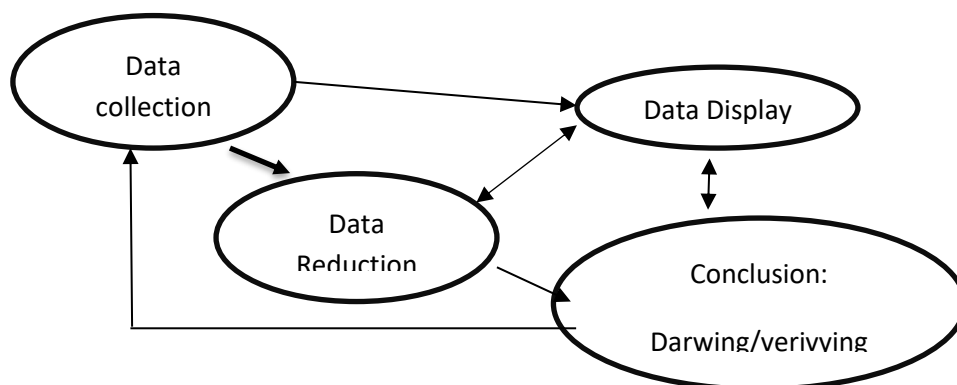
kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.⁷⁸

Menurut Sugiono terdapat tiga tahap utama dalam pengertian kualitatif, yaitu (1) tahap deskripsi atau tahap orientasi, di tahap ini peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan, kemudian peneliti Baru mendata sepiantas tentang informasi yang diperolehnya; (2) tahap reduksi, di tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang diperoleh pada tahap pertama untuk memfokuskan pada masalah tertentu; dan (3) tahap seleksi, pada tahap ini peneliti menguraikan fokus yang telah ditetapkan menjadi lebih rinci kemudian melakukan analisis secara mendalam tentang fokus masalah. Hasilnya adalah tema yang di konstruksi berdasarkan data yang diperoleh menjadi suatu pengetahuan, hipotesis, bahkan teori Baru.

Secara spesifik, ketiga tahap diatas dapat dijabarkan dalam tujuh langkah penelitian kualitatif, yaitu identifikasi masalah, pembatasan masalah, penetapan fokus masalah, pelaksanaan penelitian, pengolahan dan pemaknaan data, pemunculan teori, dan pelaporan hasil penelitian.⁷⁹

Miles and Huberman membuat pola analisis data menjadi tiga tahap yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu (1) reduksi data (*data reduction*); (2) paparan data (*data display*); dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*).⁸⁰

Gambar. 1
Komponen dalam analisis data model interaktif⁸¹



⁷⁸ Ahmad Sonhadji, dkk, *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang, Kalimashada Press, 1994, h. 77.

⁷⁹ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h. 107- 108.

⁸⁰ *Ibid*, h. 211.

⁸¹ *Ibid*, h. 211.

Data yang diperoleh dari penelitian atau data collection yang masih bersifat kompleks dan rumit direduksi, yaitu merangkum dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuang hal-hal yang tidak perlu. Data hasil penelitian ini yang harus direduksi meliputi data hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang berisi tentang pelaksanaan manajemen pembelajaran di MIN Baru Pangkalan Bun. Data hasil reduksi disajikan atau didisplay ke dalam bentuk yang mudah dipahami, biasanya penyajian ini dalam bentuk, naratif, table, grafik, pictogram. Kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal yang dikemukakan dalam analisis interaktif masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang konsisten pada saat peneliti kembali kelapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang kredibel.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data dari sebuah penelitian ini sangat penting artinya karena merupakan salah satu langkah awal kebenaran dari analisis data. Dalam penelitian kualitatif keabsahan data harus dilakukan sejak awal pengambilan data, yaitu mulai melakukan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Adapun transferabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Sementara itu, reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil

pengukuran tetap konsisten bila dilakukan ulang terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama.

Untuk memperoleh keabsahan data penelitian di MIN Baru Pangkalan bun ini, peneliti melaksanakannya dengan cara menjaga kredibilitas penelitian. Dalam hal ini, penelitian dilakukan dengan jalan memperpanjang masa observasi, pengamatan yang terus menerus, triangulasi, membahas permasalahan dengan orang lain (Ahli atau berpengalaman), menganalisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi serta mengadakan *membercheck*.

Data yang sudah terkumpul merupakan modal awal yang sangat berharga dalam penelitian, dari data terkumpul akan dilakukan analisis yang digunakan sebagai bahan masukan untuk penarikan kesimpulan. Melihat begitu besarnya posisi data maka keabsahan data yang terkumpul menjadi sangat vital. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan data didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu.

Ada empat kriteria yang dapat digunakan, yaitu (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁸²

1. Kredibilitas

Kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) pada dasarnya menggantikan konsep validitas dari kuantitatif. Fungsinya ialah:

- a. Melaksanakan inkuiri/penyelidikan sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.

⁸² Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h. 217.

- b. Menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.⁸³

Menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

Kredibilitas merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan, yang dalam penelitian kuantitatif disebut validas internal. Kredibilitas dalam penelitian kualitatif menggambarkan “kecocokan konsep peneliti dengan konsep yang ada pada responden atau nara sumber”. Untuk mencapai hal ini, berikut tahapan yang dapat dilakukan :

- a. Triangulasi, yakni mengecek kebenaran data dengan membandingkannya terhadap data dari sumber lain, seperti nara sumber yang dianggap kompeten.

Triangulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada sesuatu di luar data untuk keperluan mengecek atau sebagai pembanding terhadap data yang telah ada. Trigulasi yang digunakan adalah trigulasi dengan sumber, yaitu membandingkan data hasil observasi, hasil pekerjaan siswa dan hasil wawancara terhadap subjek.

⁸³ *Ibid*, h. 217.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

- 1) Triangulasi metode
- 2) Triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok)
- 3) Triangulasi sumber data
- 4) Triangulasi teori⁸⁴.

Adapun dalam penelitian ini, pengecekan keabsahan data penulis menggunakan triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori. Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian kualitatif, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman penulis baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul.

Pada prakteknya, semua data yang didapat dari lapangan, baik itu dari observasi, wawancara dari berbagai sumber dan dari dokumentasi akan penulis lakukan triangulasi antara satu dengan lainnya.

- b. Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*). Dalam hal ini peneliti membawa hasil pengumpulan data di lapangan dengan teman-teman kuliah yang tidak mempunyai kepentingan terhadap penelitian yang peneliti lakukan.

⁸⁴http://phisiceducation_09.blogspot.co.id/2013/03/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html (online, 03 Desember 2016).

- c. Mengadakan *member check* yakni pada setiap akhir wawancara terhadap topik-topik tertentu, selanjutnya dilakukan penyimpulan secara bersama sehingga dapat dihindari kesalahan persepsi diantara peneliti dengan sumber data.

2. Transferabilitas

Kriteria keteralihan (*tranferability*) berbeda dengan homogenitas dari kuantitatif. Apabila pada penelitian kuantitatif berdasarkan hasil penelitian pada sampel dapat digeneralisasikan, pada penelitian kualitatif tidak demikian, meskipun kejadian empiris sama, tetapi bila konteksnya berbeda tidak mungkin dapat digeneralisasikan.⁸⁵

Yakni hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat dan dalam situasi lain yang berbeda dengan kata lain transferabilitas disebut juga “generalisis”. Kriteria ini dalam penelitian kuantitatif disebut validitas eksternal.

3. Dependabilitas

Dependabilitas adalah salah satu kriteria kebenaran dalam penelitian kualitatif, dimana hal ini sejajar dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Dependabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi hasil penelitian. Artinya sebagai kriteria untuk menguji apakah penelitian ini dapat diulang atau dilakukan ditempat yang lain dengan temuan hasil penelitian yang sama.

⁸⁵Imam Gunawan, *Metode Penelitian ...*, h. 217.

Menurut Imam Gunawan Kriteria kebergantungan (*dependability*) merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif bila diadakan dua atau beberapa kali pengulangan dalam kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reabilitasnya tercapai. Pada penelitian kualitatif sangat sulit mencari kondisi yang benar-benar sama selain itu, manusia sebagai instrumen, faktor kelelahan dan kejenuhan akan berpengaruh.⁸⁶

4. Konfirmabilitas (*confirmability*).

Uji konfirmabilitas pada penelitian kuantitatif disebut sebagai uji obyektivitas penelitian yaitu, jika hasil penelitian telah disepakati banyak orang maka penelitian dikatakan obyektif. Namun dalam penelitian kualitatif, uji konfirmabilitas ini dapat dilakukan bersamaan dengan uji dependabilitas karena mirip. Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang berkaitan dengan proses yang dilakukan. Penelitian itu bisa dikatakan memenuhi standar konfirmabilitas, apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.⁸⁷

Menurut Imam Gunawan kriteria kepastian (*confirmability*) berasal dari konsep obyektifitas pada kuantitatif. Dalam kenyataannya sesuatu obyektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, atau penemuan seseorang. Padahal pengalaman

⁸⁶ Imam Gunawan, *Metode Penelitian...*, h. 217.

⁸⁷<http://metodologipenelitianpendidikanislam.blogspot.com/2010/11/teknik-analisis-data-validitas-dan.html> (online tanggal 10 Okt 2017)

seseorang itu sangat subjektif, dan dapat dikatakan subjektif bila disepakati oleh beberapa orang atau banyak orang. Untuk itu, kriteria kepastian atau objektivitas ini supaya tidak menekankan pada orangnya, melainkan harus menekankan pada datanya.⁸⁸

⁸⁸ Imam Gunawan, *Metode Penelitian...*, h. 217.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidiyah Negeri (MIN) Baru Pangkalan Bun

1. Sejarah Singkat

MIN Baru Pangkalan Bun sebuah sekolah berciri khas agama Islam dibawah naungan Departemen Agama Kotawaringin Barat. MIN Baru sebelumnya merupakan madrasah swasta yang bernama Madrasah Mambaul ‘Ulum yang didirikan tahun 1984 oleh sebuah yayasan atas dukungan masyarakat.

Kemudian dengan dasar Surat Keputusan Menteri Agama No. 107 tanggal 17 Maret 1997 Madrasah Mambaul Ulum dinegerikan menjadi sebuah madrasah Negeri yang dikenal dengan MIN Baru (Madrasah Ibtidaiyah Negeri Baru)

MIN Baru Pangkalan Bun terletak di jalan Pangeran Sukma Aria ningrat Gg. Madrasah RT. 08 No. 48 Kelurahan Baru Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat berdiri diatas tanah dengan ukuran 1.227 m2 dataran rendah di pemukiman penduduk.

2. Profil Madrasan Ibtidaiyah Negeri (MIN) Baru⁸⁹

a. Identitas Madrasah

Nama Sekolah : MIN Baru Pangkan Bun

⁸⁹Dokumentasi Profil MIN Baru Tahun 2016

Alamat Sekolah : Jl. P. Sukma Aria ningrat Gg. Madrasah RT.
08 No. 48 Kel. Baru Kec. Arut Selatan
Kab. Kotawaringin Barat

Propinsi : Kalimantan Tengah
Kabupaten : Kotawaringin Barat
Kecamatan : Arut Selatan
Kelurahan : Baru
Jalan : P. Sukma Aria Ningrat No. 48 RT. 08
Kode Pos : 74113
Telepon : (0532) 24263 / fax. (0532) 28301
Email : 025.01.591927.MINbaru@gmail.com

b. Identitas Kepala Madrasah

Nama dan Gelar : Saniah, S.Ag., M.Pd.
Pendidikan Terakhir : S2
Jurusan Ijazah : Magister Manajemen Pendidikan Islam
(MMPI)

Pelatihan yang pernah di ikuti :

- 1) Pelatihan KTSP tahun 2006 selama 7 hari
- 2) Diklat Kepala Madrasah Ibtidaiyah tahun 2008 selama 10 hari
- 3) Diklat Kurikulum 2013 tahun 2015 selama 3 hari.

MIN Baru Pangkalan Bun sejak berdiri sampai sekarang telah mengalami lima kali pergantian Kepala Madrasah, berikut ini tabel kepala MIN Baru sejak berdiri sampai sekarang:

Daftar Kepala MIN Baru Tahun 1983- 2017

No	Nama	Menjabat sejak Tahun	Sampai dengan Tahun
1	Hj. Dahliani, AR	1986	1992
2	Abdul Salam, A.Md	1992	2001
3	Makhsun,S.PdI	2001	2007
4	Muslim Hadi, S.PdI	2007	2012
5	Saniah,S.Ag., M.Pd.	2012	Sekarang (2017)

3. Visi Dan Misi Sekolah

- Visi : Terwujudnya peserta didik yang beriman, bertaqwa, cerdas dan berprestasi
- Misi : Memberikan dasar pengamalan wajib shalat dan pembiasaan membaca Al-Qur'an Mengembangkan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan Menciptakan lingkungan islami, nyaman, indah, dan sehat Menciptakan suasana pembelajaran yang mendorong terwujudnya prestasi siswa, dengan menggali dan membimbing bakat & peserta didik Kepercayaan masyarakat terhadap MINat pembelajaran di MIN Baru semakin meningkat⁹⁰.

4. Sarana dan Prasarana

Seperti telah dikemukakan MIN Baru Pangkalan Bun terletak di Jalan Pangeran Sukma Aria ningrat Gg. Madrasah RT. 08 No. 48 Kelurahan Baru Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat Kalimantan Tengah. Sekolah ini dibangun di atas sebidang tanah seluas 1.227 m² dataran rendah di pemukiman penduduk yang diperuntukan sebagai berikut: (a) untuk bangunan gedung sekolah seperti kantor, ruang belajar, laboratorium, perpustakaan; (b) untuk halaman sekolah

⁹⁰Dokumentasi berupa fail tentang visi dan misi MIN Baru.

serta lapangan olah raga dan juga untuk keperluan kantin sekolah atau dapur sekolah. Gedung sekolah yang dibangun tingkat dua yang telah memiliki beberapa fasilitas diantaranya seperti ruangan yang ber-AC, fasilitas makan siang bagi siswa-siswi, ruang Lab Komputer, akses internet, beberapa buah kamar mandi/WC untuk setiap tingkat gedung sekolah, gudang dan berbagai macam fasilitas lainnya. Setelah melakukan proses pembangunan yang cukup lama, akhirnya proses belajar mengajar MIN Baru Pangkalan Bun saat ini telah didukung oleh sarana yang cukup memadai.

Dari hasil observasi penulisan data lapangan berupa tabel, bahwa prasarana yang ada di MIN Baru berupa gedung 2 lantai dengan luas 557 m², dan lahan terbuka sebagai prasarana olah raga dan tempat upacara seluas 670 m². Adapun ruang kepala sekolah dan ruang TU masing-masing berukuran 18 m², terdapat satu ruang guru dengan ukuran luas 56 m², jamban/toilet berjumlah 3 unit dengan ukuran luas total 11,5 m², terdapat ruang UKS, ruang koperasi, dan ruang perpustakaan masing-masing 1 unit⁹¹. Adapun sarana dan prasarana yang lain dapat dilihat di tabel pada lampiran (lampiran 06 dokumen no 05).

Sebagaimana observasi⁹² penulis sarana dan prasarana yang ada di MIN baru secara umum dapat dikatakan layak namun ada beberapa prasarana yang tidak sesuai dengan rasio jumlah siswa, seperti toilet/jamban

⁹¹Observasi tanggal 17 April 2017.

⁹²Observasi pada tanggal 19 April 2017

dimana seharusnya dengan jumlah siswa 315 anak, jumlah toilet/jamban yang ada, minimal 10 buah. Sedangkan yang ada hanya ada 4 buah.

5. Keadaan siswa

Dari data lapangan penulis dapatkan bahwa Siswa MIN Baru Pangkalan Bun sampai pada tahun ajaran 2016/2017 berjumlah 315 orang siswa dari keseluruhan siswa kelas I sampai kelas VI dengan rincian siswa laki-laki sebanyak 135 orang dan siswa perempuan sebanyak 180 orang, yang terdiri dari 12 rombongan belajar, rata-rata perkelas diisi siswa antara 20-30 siswa.

Perbandingan jumlah siswa dari tahun ke tahun tidaklah signifikan. Berikut kondisi siswa 4 tahun terakhir, penulis rangkum dalam tabel:

Tabel 02
Kondisi Siswa Tahun Ajaran 2013/2014 – 2016/2017⁹³

Tahun	Kelas						Jumlah
	I	II	III	IV	V	VI	
2013-2014	72	78	38	40	45	42	315
2014-2015	41	73	73	41	40	45	313
2015-2016	40	41	71	73	41	40	306
2016-2017	41	40	45	72	72	44	315

6. Struktur Organisasi Sekolah⁹⁴

Struktur organisasi MIN Baru Pangkalan Bun tahun pelajaran 2016-2017 adalah sebagai berikut:

⁹³Dokumentasi file MIN Baru, *Kondisi Siswa Empat Tahun Terakhir*.

⁹⁴Dokumentasi file MIN Baru, *Struktur Organisasi Sekolah*.

Kepala Madrasah	: Saniah, S. Ag., M.Pd.
Komite Sekolah	: H. Maryadi JK
Tata Usaha	: Syamsul Bahri, A.Ma
Wakasek Humas	: Abdul Sahel, A.ma
Wakasek Kesiswaan	: Masnaniah, S.Pd.I
Wakasek Kurikulum	: A. Ikhsanuddin, S.Pd.I
Wakasek Sarana Prasarana	: Masri, S.Pd.I
Wali Kelas 1A	: Masnaniah, S.Pd.I
Wali Kelas 1B	: Umi Kulsum A.Ma
Wali Kelas II A	: Ratna Sari
Wali Kelas II B	: M. Syaifuddin, S. Pd.I
Wali Kelas III A	: Maisarah, A. Ma
Wali Kelas III B	: Abdul Sahel, A. Ma
Wali Kelas IV A	: Kasran, S. Ag
Wali Kelas IV B	: Firda Yusnita, S. sos
Wali Kelas V	: Masri, S.Pd.I
Wali Kelas VI	: Patmawati, A. Ma

B. PENYAJIAN DATA

1. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran memainkan peranan penting. dalam pelaksanaan pembelajaran yang meliputi rumusan tentang apa yang akan diajarkan pada siswa, bagaimana cara mengajarkannya, dan seberapa baik siswa dapat menyerap semua bahan ajar ketika siswa telah menyelesaikan proses pembelajarannya.

Perencanaan tersebut sangat penting bagi Kepala madrasah karena Kepala madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin di sekolah. Jabatan kepala madrasah merupakan jabatan yang sangat strategis sebab kalau tidak ada perencanaan yang baik, tidak hanya siswa yang akan tidak terarah dalam proses belajarnya tapi guru juga tidak

akan terkontrol, dan bisa salah arah dalam proses belajar yang dikembangkannya pada siswa.

Kepala madrasah yang baik bertanggung jawab dalam memimpin pembelajaran dan harus berdasarkan tupoksinya. Hal ini juga didukung dengan teori Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Teori tersebut sejalan dengan teori Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana melakukannya.

Diantara implementasi manajerial yang dilakukan oleh kepala MIN Baru dalam perencanaan pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Menyusun RKS dan RKAS

Tugas kepala madrasah selaku pemimpin pembelajaran di sekolah harus menyusun RKS dan RKAS, sekolah membuat rencana kerja jangka panjang, jangka menengah dan rencana kerja tahunan. Pembelajaran bisa efektif dan efisien apabila kepala madrasah dalam memimpin pembelajaran menyusun rencana kerja tahunan. Sebagaimana kepala madrasah MIN Baru setiap memasuki tahun ajaran selalu menyusun

rencana kerja madrasah diantaranya menyusun kurikulum K-13 dan KTSP yang dikombinasikan, kemudian menyusun kalender pendidikan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan madrasah persemester dan tahunan. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Ibu S Kepala MIN Baru beliau menyampaikan:

Di MIN Baru ini, untuk rencana kerja sekolah atau rencana kerja anggaran sekolah setiap tahun pak kita susun. Hal ini dilakukan untuk menentukan jadwal guru yang akan mengajar di tahun yang akan datang itu, melalui rapat dengan dewan guru dan wakamad tentunya. Jadi penyusunan rencana kerja ini dilakukan melalui rapat bersama dengan dewan guru. Kalo untuk K13 sudah kita gunakan, sudah beberapa tahun yang lalu yaitu dimulai pada tahun 2014, namun tidak semua kelas dapat melaksanakan K13, sementara ini baru kelas I dan kelas IV untuk pelajaran umumnya, sedangkan untuk pelajaran agama Islam, mulai kelas I sampai kelas VI sudah menggunakan K13.⁹⁵

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, Kepala MIN Baru selalu menyusun RKS dan RKAS dengan melibatkan Wakamad kurikulum dan dewan guru yang dilakukan dengan cara musyawarah ketika memasuki tahun ajaran baru atau memasuki semester genap. Sebagaimana bukti-bukti yang penulis dapat dari TU berkaitan dengan

⁹⁵Wawancara dengan S, *Kepala MIN Baru*, di ruang kerja, tanggal 12 April 2017.

daftar hadir, hasil rapat tahunan yang kami temukan di buku notulen rapat.⁹⁶

Mengenai pelaksanaan penyusunan perencanaan pembelajaran melalui rapat, juga di sampaikan oleh bapak M, selaku wakamad kurikulum sebagai berikut:

Mengenai perencanaan sudah disusun oleh beliau, misalnya K-13, KTSP, ee kalender pendidikan, ee biasanya beliau merancang sendiri dulu, kemudian kalau masalah kurikulum, beliau melibatkan wakamad kurikulum, kemudian setelah itu biasanya juga dilakukan rapat bersama guru-guru yang lain.⁹⁷

Untuk mencapai tujuan pembelajaran, maka sudah pasti dibutuhkan perencanaan pembelajaran yang baik. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan pengelolaan. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Implementasi manajerial kepala MIN Baru tentang perencanaan pembelajaran juga dikatakan oleh Ibu P guru kelas V, beliau juga mengatakan bahwa kepala madrasah merencanakan pembelajaran dengan melibatkan dewan guru sebagaimana beliau menyebutkan:

Penyusunan program pembelajaran sudah pak, sudah dilakukan, itu biasanya dalam bentuk pembagian tugas mengajar, pembagian tugas wali kelas, dan kalender pendidikan,⁹⁸

⁹⁶Dokumen di lampiran 06 gambar nomor 01

⁹⁷Wawancara dengan M, *Wakamad Kurikulum MIN Baru*, di ruang kerja, tanggal 12 April 2017.

⁹⁸Wawancara dengan M, *wali kelas V MIN Baru*, di ruang kerja, tanggal 12 April 2017.

Berdasarkan ungkapan dari wakamad kurikulum kepala madrasah dalam menyusun RKS melibatkan wakamad dan dewan guru dalam setiap penyusunan kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini penulis juga melakukan mewawancara tiga guru berkaitan dengan penyusunan RKS dan RKAS. Sebagaimana yang di sampaikan Ibu S, Wali kelas I beliau mengatakan:

Pertama kepala madrasah mengadakan rapat untuk menyusun RKS, yang kedua menyusun perencanaan kurikulum dan kalender pendidikan⁹⁹.

Ungkapan dari guru wali kelas I menunjukkan bahwa kepala madrasah MIN Baru telah mengimplementasikan manajerial dalam perencanaan pembelajaran khususnya dalam perencanaan kurikulum dan penyusunan kalender pendidikan.

b. Menyusun jadwal supervisi

Sasaran utama kepala MIN Baru dalam menyusun jadwal supervisi adalah supervisi akademik yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, supervisi akademik melalui pendekatan klinis diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, siswa akan terlayani dengan baik untuk meningkatkan kemampuan sesuai potensinya.

⁹⁹ Wawancara dengan S, Guru Wali Kelas I MIN Baru, di ruang kerja, tanggal 12 April 2017.

Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru madrasah harus dilakukan oleh kepala madrasah selaku penanggung jawab pemimpin kegiatan pembelajaran agar para guru dapat ikut bertanggung jawab dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana bukti fisik yang penulis dapatkan dari kepala madrasah yang di dokumentasikan dalam bentuk buku laporan.¹⁰⁰ Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara penulis dengan ibu S, kepala MIN Baru ketika penulis menanyakan tentang penjadwalan supervisi apakah telah dilaksanakan, beliau menjawab:

Ya, pertama dengan supervisi, yang kedua kita ngecek langsung pak, saya sering bertanya sebentar lagi akan semester, materi pembelajaran siswa sudah habis kah belum, kalau ada yang belum biasanya saya kasih kesempatan untuk menambah jam mengajar setelah sekolah. Atau kalau tidak menambah jam mengajar biasanya saya sarankan guru untuk memberikan tugas pada anak, sehingga materi pelajaran satu semester dapat diselesaikan sesuai jadwal.¹⁰¹

Contoh jadwal supervisi yang telah dilakukan oleh kepala MIN Baru, sebagaimana dokumen¹⁰² yang penulis dapatkan bahwa diadakan supervisi terhadap dua orang guru yaitu ibu HS, selaku guru tematik kelas I dan ibu SS, selaku guru tematik kelas IV pada tanggal 3

¹⁰⁰Dokumentasi Madrasah tentang pembagian tugas dan penyusunan jadwal pelajaran, di lampiran 06 gambar nomor 02

¹⁰¹ Wawancara dengan ibu S, *Kepala MIN Baru*, tanggal 19 April 2017, di ruang kerja.

¹⁰² Dokumentasi supervisi MIN Baru di lampiran 06, dokumen 08

Nopember 2014, dimana dalam supervisi tersebut terdapat catatan khusus bahwa guru yang bersangkutan diharapkan untuk lebih meningkatkan dan melengkapi kekurangannya dalam KBM.

Supervisi yang dilakukan ibu S, selaku kepala MIN Baru adalah untuk memastikan bahwa guru benar-benar telah melaksanakan tugas. Apabila setiap guru ketika mengajar selalu membuat rencana pelaksanaan pembelajaran dan secara disiplin patuh terhadap perencanaan yang telah dibuat ketika mengajarnya, maka tidak akan terjadi adanya kesenjangan antara melaksanakan pembelajaran dengan kurikulum yang ada di atasnya, seperti dengan silabus pembelajaran dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan lebih jauh lagi dengan sasaran tujuan pendidikan nasional.

Wawancara diatas, dipertegas lagi saat penulis kembali menanyakan tentang program perencanaan penjadwalan supervisi yang biasa dilakukan ibu S Kepala MIN Baru lewat telepon, beliau mengatakan:

Penyusunan program penjadwalan kegiatan supervisi biasanya saya lakukan tiga bulan sebelum kegiatan supervisi, biasanya supervisi saya lakukan pada tiap-tiap akhir semester¹⁰³.

Perencanaan penyusunan jadwal supervisi tiga bulan sebelum pelaksanaan bertujuan memberikan kesempatan kepada guru untuk

¹⁰³Wawancara dengan ibu S Kepala MIN Baru lewat telepon pada tanggal 22 Oktober 2017, jam 13.30.

mengadakan evaluasi diri, sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran. Adapun kegiatan supervisi direncanakan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

2. Implementasi Manajerial Kepala MIN Baru dalam Pengorganisasian Pembelajaran

Pengorganisasian pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah MIN Baru Pangkalan Bun meliputi penempatan guru-guru pada setiap bidangnya, pembagian jadwal dan jam mengajar, serta pembagian kelas siswa. Hal ini disampaikan kepala sekolah MIN Baru Ibu S, S. Ag. sebagai berikut:

Jadi setiap akhir tahun itu saya sudah punya program, sudah punya rencana siapa nanti yang akan menjadi wali kelas ataupun yang akan memegang mata pelajaran. Kemudian setelah masuk pada tahun ajaran kita adakan rapat terlebih dahulu untuk mengorganisasikan pembelajaran tadi, jadi untuk sekarang ini tahun ajaran 2016/2017, kita sudah melaksanakan apa yang diinstruksikan kementerian agama tentang guru kelas dan bukan guru mata pelajaran. Jadi di MIN Baru ini mulai dari kelas I sampai kelas VI semuanya guru kelas, walaupun ada beberapa mata pelajaran yang menggunakan guru mapel diantaranya adalah mata pelajaran pendidikan kesehatan dan mulok. Muloknya itu terdiri dari pelajaran bahasa inggris,

ada juga pelajaran tajwid. Disamping itu untuk mata pelajaran PAI, terdiri dari qur'an hadits, akidah akhlak, kemudian fiqh, bahasa arab dan juga SKI. Jadi, untuk pembagian mata pelajaran maupun guru kelas biasanya kami mengadakan rapat dulu dengan wali kelas untuk menentukan siapa yang memegang mapel siapa yang memegang wali kelas. Hal ini untuk memberikan pilihan pada guru sesuai dengan kompetensinya masing-masing.¹⁰⁴

Berkaitan dengan pengorganisasian pembelajaran, kepala madrasah perlu melakukan pembagian tugas yang jelas bagi guru, membuat jadwal, dan menyusun jadwal kegiatan-kegiatan yang berhubungan dan penting dalam pembelajaran. Dalam pengorganisasian ini kepala sekolah diharapkan mampu untuk mendorong, memotivasi guru untuk dapat menyusun dan menghubungkan sumber-sumber pembelajaran, sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Berdasarkan data lapangan berupa tabel pembagian tugas guru¹⁰⁵, dapat penulis katakan bahwa implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pengorganisasian pembelajaran telah dilaksanakan dengan baik, dimana masing-masing guru telah diposisikan pada bagian-bagian yang sesuai dengan bidang dan kompetensi akademiknya masing-masing.

Berikut lanjutan wawancara penulis dengan Kepala MIN Baru mengenai pembagian tugas pada guru:

¹⁰⁴Wawancara dengan SN, Kepala MIN Baru, di ruang kerja, tanggal 12 April 2017.

¹⁰⁵Tabel ada di lampiran 06, dokumen 07.

Datanya lengkap, setelah kita menentukan wali kelas maupun guru mata pelajaran sesuai kesepakatan, maka kita buat SK nya, baik itu SK untuk guru kelas maupun SK untuk guru mata pelajaran, setelah itu baru kita menyusun jadwal mata pelajaran.¹⁰⁶

Kemudian masih terkait dengan pengorganisasian pembelajaran, wakamad kurikulum Bpk M juga menjelaskan tentang pengorganisasian pembelajaran, sebagai berikut:

Ya.. Sudah. itu dilakukan biasanya pada awal pembelajaran kami dikumpulkan oleh beliau yaitu rapat pembagian tugas terutama guru mata pelajaran dan wali kelas, beliau juga menanyakan kepada guru-guru yaitu apakah tetap atau rolling, baik itu rolling mata pelajaran maupun rolling wali kelas.¹⁰⁷

Hal senada juga dikatakan oleh guru kelas V Sebagaimana hasil wawancara berikut:

Kalau untuk pembagian tugas mengajar biasanya diberikan pada tahun ajaran baru disitu kita rapat dulu pada hari pertama atau kedua masuk sekolah, untuk pembagian tugas disitu sudah terangkum semuanya pak.. jadi ada tugas sebagai wali kelas... pembagian jam mengajar juga dan tadi memang benar kita diadakan rolling biasanya di tawarkan dulu.. katakan pada tahun sebelumnya barang kali ada yang merasa kurang ... iyaa.. kurang.. apa yaa... namanya hehehee dalam.. kurang siap.. atau memang kurang menguasai dalam bidang mata pelajaran yang diampunya pada tahun sebelumnya disitu, bisa mengajukan untuk ganti mata pelajaran.

Tujuan utama kepala MIN Baru dalam pembagian tugas pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Dalam hal ini

¹⁰⁶Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

¹⁰⁷Wawancara dengan Wakamad Kurikulum MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

kepala MIN Baru dalam kepemimpinannya, membagikan tugas pembelajaran ditujukan juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswa meningkat: prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, dan kreativitas terpenuhi.

Kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di sekolah akan mampu membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*). Sekolah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya, memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga sekolahnya, mendorong warga sekolah untuk mempertanggungjawabkan proses dan hasil kerjanya.

Adapun pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

a. Penempatan guru kelas

Berdasarkan data yang diperoleh pada bagian Tata Usaha (TU) MIN Baru Pangkalan Bun disebutkan bahwa kepala madrasah telah membagi jam mengajar dan mengangkat guru kelas dengan setiap tahunnya ada rolling dan ditawarkan kepada para guru. Adapun yang ditugaskan untuk mengajar untuk wali kelas VI (enam) dengan mengajar bidang studi IPA, SKI dan Mulok adalah bapak M, dan yang ditugaskan mengajar kelas V yaitu Ibu P, mengajar bidang studi

Fiqih, Bhs Indonesia sebagai wali kelas V. Kedua orang guru tersebut di atas telah memenuhi kualifikasi pendidikan sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 Tahun 2003 tentang standar pendidikan nasional yang menyebutkan bahwa guru pendidikan dasar dan menengah harus berpendidikan minimal strata 1 atau D4.¹⁰⁸

Dari hasil wawancara dengan guru V Ibu P, pada tanggal 18 April 2017 beliau mengaku telah mengajar pada kelas V tersebut mulai tahun 2015 sampai tahun 2017 di MIN Baru Pangkalan Bun. Untuk lebih jelasnya dikemukakan hasil petikan wawancara, seperti tersebut dibawah ini:

Sejak saya bertugas di MIN Baru Pangkalan Bun ini, saya langsung ditempatkan oleh kepala madrasah untuk mengajar bidang studi PAI untuk kelas V. Sesuai dengan hasil rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala madrasah pada awal tahun ajaran. Di mana para guru dimintai pendapatnya dan kesiapan dalam pelaksanaan pembelajaran. Untuk tahun ini saya diminta kembali untuk mengajar di kelas V dan saya pun bersedia kembali untuk mengajar ditempat yang sama. Dengan demikian sejak saya pertama kali mengajar di sekolah ini pada tahun 2015 saya telah mengajar PAI selama 1 tahun lebih hingga sekarang.¹⁰⁹

¹⁰⁸ SK Pembagian Tugas Guru di lampiran 06, Dokumen 06

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ibu P guru kelas V, di ruang kerja tanggal 12 April 2017

Pengangkatan ibu P sebagai guru PAI di MIN Baru oleh Kepala MIN Baru dibuktikan dengan SK pengangkatan. Dengan demikian kepala MIN Baru tidak hanya menyampaikan dan membagi tugas guru lewat lisan tetapi disertai surat pengangkatan.

Kemudian dari hasil wawancara dengan guru IPA kelas VI Bapak M, pada tanggal 17 April 2017 beliau mengaku telah mengajar pada kelas VI tersebut sudah 3 tahun di MIN Baru Pangkalan Bun. Untuk lebih jelasnya dikemukakan hasil petikan wawancara, seperti tersebut dibawah ini:

Sejak saya bertugas di MIN Baru Pangkalan Bun ini pada tahun 2015, pertama saya ditempatkan oleh kepala sekolah untuk mengajar bidang studi IPA untuk kelas V. Kemudian sesuai dengan hasil rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala madrasah pada awal tahun ajaran tahun 2017, dimana para guru dimintai pendapatnya dan kesiapan dalam pelaksanaan pembelajaran. Untuk tahun ini saya diminta untuk mengajar di kelas VI dan saya pun bersedia untuk mengajar di kelas tersebut. Dengan demikian sejak saya pertama kali mengajar di sekolah ini pada tahun 2013 saya telah mengajar IPA selama 4 tahun lebih hingga sekarang.¹¹⁰

b. Penyusunan Jadwal dan Jam Mengajar Guru

¹¹⁰ Wawancara dengan Wakamad Kurikulum MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017.

Sebagai penunjang kelancaran dan ketertiban pembelajaran, kepala MIN Baru telah membagi jadwal jam mengajar pada guru masing-masing. Dalam menentukan jadwal, kepala madrasah melaksanakan rapat terlebih dahulu dan menawarkan kepada guru apa masih tetap menjadi wali kelas tahun kemaren apa wali kelas yang baru supaya dapat belajar dan menambah pengalaman baru. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kepala MIN Baru sebagai berikut:

Setiap tahun ajaran, kita membuat jadwal pelajaran dan jadwal guru mengajar. Biasanya hal ini kita susun diawal tahun pembelajaran dan kita tawarkan pada guru-guru yang ada, apakah tetap memegang kelas seperti tahun kemaren atau mau pindah ke kelas lain. begitu juga dengan mata pelajaran yang diampu, biasanya ditawarkan apakah tetap seperti tahun kemaren atau mau mengampu pelajaran yang lain.¹¹¹

Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah untuk itu sebagai seorang pemimpin kepala sekolah diharapkan mampu untuk berusaha membina, mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang ada di sekolah. Dalam hal ini kepala MIN Baru telah melaksanakan apa yang menjadi tanggungjawabnya sebagai pimpinan lembaga.

¹¹¹ Wawancara dengan ibu S, kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 12 April 2017

Ketika penulis menanyakan apakah kepala MIN Baru membagi tugas dan membuat jadwal mengajar, Bapak M, wakamad bidang kurikulum mengatakan sebagai berikut:

iya, dilakukan oleh ibu, terutama pembagian jadwal, kemudian pembagian mata pelajaran, yang ini di bidang ini, yang itu di bidang itu gitu, namun karena sekarang kita mengacu pada Kurikulum 13, diharapkan untuk semua wali kelas dapat menguasai semua mata pelajaran baik yang agama maupun mata pelajaran umum,¹¹²

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakamad kurikulum beliau mengatakan bahwa sekolah membagi jadwal dan tugas kepada para guru untuk menjadi wali kelas. Karena itulah guru harus menguasai mata pelajaran yang lainnya karena tuntutan K-13 guru harus bisa pelajaran umum.

Dengan adanya penempatan guru, pembagian jadwal dan jam mengajar ini menjadi bukti bahwa kepala madrasah MIN Baru telah mengimplementasikan manajerialnya dalam pengorganisasian pembelajaran yang tujuannya tiada lain agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Implementasi Manajerial Kepala MIN Baru dalam Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan Pembelajaran adalah sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya.

¹¹² Wawancara dengan Wakamad MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

Adapun Pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala MIN Baru adalah sebagai berikut:

a. Membuat Program Tahunan

Program Tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, berisi tentang garis-garis besar yang hendak dicapai dalam satu tahun dan dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala MIN Baru :

Di dalam konsep perencanaan pembelajaran guru itu memang harus ada 4, yang harus ia siapkan yang pertama memang alasannya untuk kesiapan didalam proses pembelajaran, yang kedua sebagai administrasi guru sebagai pembuktian eee pembuktian dia mengajar yang pertama yang di siapkan guru itu adalah dia harus membuat program tahunan, nah program tahunan ini dibuat setelah adanya kalender pendidikan. Jadi membuat program tahunan ini berdasarkan kalender pendidikan, disitu akan kita hitung beberapa jam efektif baik harinya, minggunya, kemudian jam yang tidak efektif dan ini memudahkan guru didalam merencanakan proses pembelajaran selama satu tahun.¹¹³

Sebagaimana uraian diatas, dapat penulis katakan bahwa kepala MIN Baru telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah, dimana kepala madrasah telah menggerakkan agar semua guru membuat program tahunan sesuai dengan aturan dan kalender pendidikan yang berlaku. Hal ini didukung dengan dokumentasi madrasah dimana kepala madrasah selalu mengadakan rapat secara rutin

¹¹³Wawancara dengan *kepala MIN Baru*, di ruang kerja pada tanggal 17 September 2017

setiap tahun ajaran baru dan setiap semester secara rutin. Berikut adalah notulen rapat yang dilaksanakan pada tanggal 25 Juli 2017: Setiap guru diwajibkan untuk menyusun:

- 1) Program Tahunan
- 2) Program Semester
- 3) Menyusun dan Mengembangkan Silabus
- 4) Menyusun Rencana Pembelajaran

Mengenai perencanaan penyusunan prota dan promes, bapak M, wakamad bidang kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

Iya.. dalam hal manajemen pembelajaran itu beliau menyampaikan ada 4, terutama ada 4 aspek yang dijalankan di sekolah yaitu pengorganisasian, terutama prota, promes, RPP, silabus kemudian berkaitan dengan ini.. kurikulum KTSP dengan penggunaan .. dan penggunaan kurikulum 13 terutama untuk kelas 1 dan kelas 4 itu menggunakan kurikulum 13.¹¹⁴

Kemudian hal senada juga disampaikan oleh guru pengajar bidang studi PAI yang mengatakan bahwa setiap guru di sekolah tersebut telah membuat rencana pembelajaran. kepala sekolah mereka mewajibkan untuk selalu membuat perencanaan setiap kali pembelajaran dan menyerahkan laporan setiap pembelajaran mereka ke wakamad kurikulum. Sebagaimana hasil wawancara dengan Guru kelas V Ibu P, mengenai hal tersebut:

Iya terima kasih pak.. *eee* memang benar pak di sekolah kami setiap satu semester itu.. diwajibkan *eee* membuat perencanaan pembelajaran, mulai dari program tahunan sampai perencanaan

¹¹⁴Wawancara dengan Wakamad MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

pembelajaran, untuk membuat per semester selama satu tahun itu ada dua rangkap yang harus kami kumpulkan ke kepala madrasah dan itu di arsipkan oleh beliau setiap ada supervisi mendadakpun sudah siap rencana pembelajaran kami.¹¹⁵

Berdasarkan observasi penulis, penulis melihat bahwa setiap guru sudah menyusun prota dan promes sebagaimana yang diperintahkan oleh kepala madrasah¹¹⁶. Hal ini didukung dengan dokumentasi tentang penyusunan program tahunan (Prota) guru IPA yang penulis dapat di lapangan. Dalam prota tersebut digambarkan perencanaan penyajian KD satu tahun dengan alokasi waktu selama satu tahun. Jumlah alokasi waktu pada prota diisi sesuai dengan jam pelajaran efektif IPA yang ada di MIN Baru yaitu jumlah pekan efektif satu tahun x alokasi waktu IPA di struktur kurikulum MI (minimal 5 jam). Jumlah pekan efektif satu tahun sesuai aturan terentang 34-38 minggu. Misalnya, minggu efektif semester 1 yang ada di MI 17 dan semester 2 juga 17. Jam efektif IPA satu semester sejumlah $17 \times 5 = 85$ jam. Berarti satu tahun sekolah memiliki 170 jam efektif untuk mapel IPA. Alokasi waktu sejumlah 85 jam per semester tersebut diatur untuk pembelajaran semua KD yang ada pada satu semester dan untuk ulangan harian.¹¹⁷

Pembuatan program tahunan yang dilakukan guru IPA di MIN Baru telah sesuai dengan permintaan ibu S selaku kepala MIN Baru dimana dalam menyusun program tahunan, guru harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

¹¹⁵Wawancara dengan Guru MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

¹¹⁶Obsevasi tanggal 19 September 2017

¹¹⁷ Dokumentasi Prota guru IPA, di lampiran 06 dokumen no 07.

- 1) Menelaah kalender pendidikan dan ciri khas satuan pendidikan berdasarkan kebutuhan tingkat satuan pendidikan.
- 2) Menelaah jumlah Kompetensi Dasar (KD) suatu mata pelajaran.
- 3) Menandai hari-hari libur, permulaan tahun pelajaran, minggu efektif.
- 4) Menghitung jumlah Minggu Belajar Efektif (MBE) dalam satu tahun.
- 5) Mendistribusikan alokasi waktu Minggu Belajar Efektif (MBE) ke dalam KD, Materi Pokok, dan Sub Materi Pokok. Penentuan alokasi waktu harus mempertimbangkan: jumlah jam pelajaran, struktur kurikulum, dan tingkat kedalaman materi yang harus dikuasai peserta didik.

Program tahunan memuat penjabaran alokasi waktu tiap-tiap standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk tiap semester dan tiap kelas selama satu tahun pelajaran. Program tahunan selanjutnya dijabarkan secara rinci pada program semester. Program tahunan dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya.

b. Membuat Program Semester

Program semester adalah program yang berisikan garis-garis besar mengenai hal-hal yang hendak dilaksanakan dan dicapai dalam semester tersebut. Program semester merupakan penjabaran dari program tahunan. Isi dari program semester adalah tentang bulan, pokok bahasan yang

hendak disampaikan, waktu yang direncanakan, dan keterangan-keterangan.

Hasil observasi penulis terhadap dokumen promes guru PKN kelas I menunjukkan bahwa perencanaan penyajian KD satu semester/6 bulan. Jumlah alokasi waktu pada promes diisi sesuai dengan jam pelajaran efektif PKN yang ada di MIN Baru yaitu jumlah pekan efektif 6 bulan x alokasi waktu PKN di struktur kurikulum MI (minimal 5 jam). Jumlah pekan efektif 6 bulan sesuai aturan terentang 17-19 minggu. Jam efektif PKN satu semester sejumlah $17 \times 5 = 85$ jam. Berarti alokasi waktu sejumlah 85 jam per semester tersebut diatur untuk pembelajaran semua KD yang ada pada satu semester dan untuk ulangan harian.

Berikut hasil wawancara penulis dengan kepala MIN Baru:

Program semester ini juga dibuat oleh guru setiap semester, sedangkan program tahunan dibuat oleh guru setiap tahun. Namun untuk pembagian jam efektif program semester sudah termuat dalam program tahunan.¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MIN Baru Pangkalan Bun diketahui bahwa penyusunan program semester adalah merupakan tugas yang harus dipenuhi oleh guru yang didalamnya memuat jam efektif selama satu semester dan berapa jumlah waktu yang diperlukan

¹¹⁸ Wawancara dengan S, Kepala MIN Baru, di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

untuk mengajar seluruh materi yang ada. Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu P, sebagai guru kelas V :

Iya terima kasih pak.. eee memang benar pak di sekolahan kami setiap satu semester itu.. diwajibkan eee membuat perencanaan pembelajaran.. ee mulai dari program tahunan sampai perencanaan pembelajaran.. untuk membuat per semester selama satu tahun itu ada dua rangkap yang harus kami kumpulkan ke kepala madrasah dan itu diarsipkan oleh beliau setiap ada supervisi mendadakpun sudah siap rencana pembelajaran kami.¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa mereka membuat rencana pembelajaran karena dimotivasi oleh adanya perintah kepala madrasah dan atas dasar kesadaran sendiri agar program yang disusun menjadi acuan pada saat proses pembelajaran berlangsung. Dalam hal ini kepala madrasah telah menyiapkan insentif kepada semua guru yang telah membuat perencanaan pembelajaran.

c. Membuat Silabus

Silabus yang disusun guru MIN Baru sebagaimana dokumen yang penulis dapatkan adalah sebagai acuan pengembangan RPP memuat identitas mata pelajaran atau tema pelajaran, SK, KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi, penilaian, alokasi waktu dan sumber belajar. Silabus merupakan rencana pembelajaran pada suatu dan/atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi

¹¹⁹ Wawancara dengan Guru kelas V MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian, alokasi waktu dan sumber belajar.

Perumusan silabus menjadi sangat penting karena merupakan awal penentuan arah pelaksanaan pembelajaran oleh sebab itu kepala madrasah memerintahkan guru agar mengembangkan silabus baik masih menggunakan KTSP juga guru yang sudah menggunakan K-13 pada setiap mata pelajarannya agar kompetensi yang akan diajarkan jelas. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh kepala madrasah:

yang tidak kalah wajibnya yang dikerjakan oleh guru itu silabus.. jadi kalau untuk silabus ini kalau KTSP juga dibuat oleh guru yang masih memegang kurikulum KTSP sedang umumnya ada guru yang juga eee sudah memakai kurikulum 13 ya membuat silabus kurikulum 13. Cuman kalau untuk k13 ini ehmm... silabusnya itu sudah ada dari pusat tinggal kita mengembangkan dalam indikator pembelajaran aja nah kemudian yang harus di kerjakan guru juga sebagai pantauan atau rencana agar proses belajar mengajar itu sesuai dengan tujuan.¹²⁰

Hasil dari wawancara tersebut kepala madrasah mewajibkan setiap guru untuk mengembangkan silabus baik yang masih menggunakan KTSP atau yang sudah menggunakan K-13 agar guru bisa memantau dan membuat perencanaan proses belajar sesuai dengan tujuan.

d. Membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

RPP dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD). Kepala madrasah MIN Baru dalam hal ini memerintahkan para guru untuk

¹²⁰Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif.

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran inilah nanti yang menjadi pedoman semua guru dalam melaksanakan pembelajaran. Format baku Rencana Pelaksanaan Pembelajaran itu sendiri tidak ada, namun para guru oleh kepala madrasah diberi arahan untuk menyesuaikan dengan acuan standar proses dari Permendiknas No 41 tahun 2007

Kepala Madrasah selalu memberikan bimbingan dan dorongan agar RPP disusun untuk setiap KD yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. Guru merancang penggalan RPP untuk setiap pertemuan yang disesuaikan dengan penjadwalan di satuan pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah MIN Baru sebagai berikut:

Saya selaku kepala madrasah selalu membimbing guru, apalagi antara pembelajaran K13 sama KTSP itu berbeda dalam pembuatan RPPnya, jadi di dalam rencana pelaksanaan pembelajaran saya selalu membimbing guru-guru didalam pembuatan RPP. Nanti kalau sudah dibuat, kita cek lagi apakah benar atau salah atau masih perlu penambahan didalam pembuatan RPP itu, ee kenapa? Artinya karena RPP ini kan sebuah acuan pak, acuan atau rencana didalam proses pembelajaran agar didalam proses pembelajaran guru itu tercapai tujuannya sesuai yang ada di RPP yang mereka buat.¹²¹

Sebagai seorang kepala madrasah, ibu S bertanggung jawab atas keberhasilan madrasah, karena kepala sekolah adalah orang yang

¹²¹ Wawancara dengan S, *Kepala MIN Baru*, di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

memimpin sekolah, bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang diselenggarakan di sekolah baik kegiatan pembelajaran atau kegiatan lain yang berkaitan dengan upaya memajukan dan mengembangkan sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang dan tanggung jawab penuh terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah dan juga bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan dan pencapaian hasil pendidikan dan pembelajaran

Wakamad bidang Kurikulum MIN Baru juga mengatakan bahwa Kepala Madrasah selalu membimbing para guru untuk membuat RPP dan membantu apabila dalam pembuatan RPP ada salah satu guru yang tidak faham sebagaimana kutipan hasil wawancara penulis dengan wakamad MIN Baru sebagai berikut:

Beliau biasanya kalau untuk kami, terutama dalam penyusunan RPP, beliau bertanya apakah sudah dibuat RPP silabusnya kemudian dilihat dan diteliti, ada yang perlu di tambah atau dikurangi.. nah itu.. itu biasanya pembimbingan dari beliau.¹²²

Pembuatan RPP merupakan salah satu bentuk dari tugas seorang guru dalam setiap kali pertemuan pembelajaran yang sudah menjadi kewajiban sebagai seorang guru dalam menjalankan tugas profesinya. Dari hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dari kedua orang guru yang mengajar bidang studi PAI dan IPA di kelas VI pada MIN Baru tersebut telah membuat RPP setiap kali sebelum melaksanakan pembelajaran. RPP tersebut mereka buat berdasarkan

¹²² Wawancara dengan *Wakamad MIN Baru* di ruang kerja, tanggal 17 September 2017

pedoman silabus yang telah mereka buat sebelumnya. Adapun bentuk format RPP yang di dapatkan dari data kedua orang guru tersebut yakni terdiri: identitas mata pelajaran, kelas/semester, satuan pendidikan, materi pokok, submateri pokok, alokasi waktu, pertemuan, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pembelajaran, sumber bahan, kegiatan pembelajaran dan penilaian akhir belajar. Hal ini sesuai dengan Permendiknas, No 41 tahun 2007 tentang Standar Proses.

Kepala madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran memastikan bahwa guru harus melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran atau RPP dan untuk memastikan kalau RPP yang dibuat oleh guru sesuai dengan standar proses pelaksanaan yaitu pembukaan, pembentukan kompetensi, dan penutup. Kepala madrasah selalu mengadakan bimbingan agar jangan sampai keluar dari standar silabus yang menjadi acuan. Berdasarkan wawancara yang sampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

jadi di dalam pelaksanaan pembelajaran saya selalu membimbing guru guru didalam pembuatan RPP. Nanti kalau sudah dibuat, kita cek lagi apakah benar atau salah atau masih perlu penambahan atau pengurangan didalam pembuatan RPP itu.¹²³

¹²³ Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

Sebagai seorang manajer kepala MIN Baru telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, dimana beliau selalu membimbing dan mengontrol tugas yang diberikan kepada guru, apakah ada kesulitan atau tidak. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak M, guru IPA MIN Baru Pangkalan Bun beliau menyatakan :

Ini pak *eee* biasanya kami.. setelah mengumpulkan rancangan pembelajaran kami.. *ee* diperiksa oleh *ee* ibu kepala sekolah.. dan apabila memang ada kekurangan biasanya kami dipandunya satu-satu.. memperbaikinya.. biasanya seperti itu.. jadi langsung *eeee...* orang perorang langsung menghadap sama beliau dulu.¹²⁴

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan pengamatan, penulis melihat apa yang dilaksanakan oleh guru P, telah memberikan gambaran bahwa kepala madrasah telah menggerakkan para guru untuk membuat prota, promes, silabus dan RPP. Sebagaimana bukti dokumen perangkat pembelajaran yang penulis

¹²⁴ Wawancara dengan *Wakamad MIN Baru* di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

terima dari Ibu P, A.Ma yang sudah dijilid berbentuk buku.¹²⁵ Begitu juga dalam pembuatan perangkat pembelajaran kepala madrasah memanggil para guru satu persatu menghadap untuk dipandu ketika ada kesalahan. Hal ini menjadi bukti bahwa kepala madrasah MIN Baru telah mengimplementasikan manajerial dalam pelaksanaan pembelajaran.

4. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran

Pengendalian adalah upaya untuk mengatur pekerjaan yang sedang berjalan (*work in progress*) sekaligus mengevaluasi hasilnya sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat diperbaiki atau dikoreksi sedini mungkin.

Peranan kepala madrasah disini adalah memastikan semua guru mengajar dan bertindak sesuai dengan standar kurikulum, dari situlah guru membuat silabus kemudian dituangkan dalam RPP, begitu juga dalam proses pembelajaran kepala madrasah selalu menilai kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran apakah sudah sesuai dengan RPP sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Menurut Armala¹²⁶ fungsi pengendalian dilandasi empat unsur :

a. Menetapkan standar pembelajaran

Kepala madrasah MIN Baru telah melaksanakan pengendalian pembelajaran dengan menetapkan standar pembelajaran menggunakan

2017 ¹²⁵ Wawancara dengan *Guru kelas 5 MIN* Baru di ruang kerja, tanggal 19 September

¹²⁶ Armala, Buku Saku Manajer, Jakarta: PT Gramedia, 2016, h. 51-52.

KTSP dan k-13. Hal ini membuat para guru fokus dengan pembelajaran sesuai dengan acuan silabus yang dituangkan dalam RPP, sehingga proses pembelajaran bisa efektif dan efisien. hal ini Berdasarkan wawancara penulis dengan kepala madrasah MIN Baru Pangkalan Bun sebagai berikut:

Yang jelas guru itu dalam membuat silabus dan rpp kan dia mengacu kepada standar, ada standar kompetensi, kemudian kompetensi dasarnya untuk KTSP, kalau untuk yang K tiga belas kan dia ee standar kompetensi Ki 1, Ki 2, Ki3, Ki 4 dan dia mengacu pada standar tersebut untuk membuat silabus dan rpp, dari silabus dan rpp yang mereka buat kemudian dituangkan di dalam proses dalam kelas, nanti kalau mereka sudah melaksanakan pembelajaran, baru dapat diketahui apakah ada masalah apakah tidak.¹²⁷

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Dalam penetapan standar pembelajaran, kepala MIN Baru menggunakan standar yang sudah ditetapkan pemerintah.

¹²⁷ Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

Mengenai standar pembelajaran di MIN Baru, penulis menanyakan pada ibu P, guru kelas V, beliau mengatakan:

Standar pembelajaran yang kami pakai, mengikuti standar pendidikan nasional. Hal ini juga merupakan perintah dari ibu kepala madrasah yang harus kami laksanakan. Dan untuk standar isi semua sudah terangkum dalam silabus.¹²⁸

Berdasarkan hasil wawancara diatas, kepala MIN Baru dalam menetapkan standar pembelajaran adalah menggunakan standar pembelajaran nasional.

b. Mengukur Pembelajaran

Mengukur hasil pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan standar yang telah ditetapkan sudah dilakukan oleh Kepala madrasah MIN Baru, dimana kepala madrasah memperbandingkan antara kinerja guru dengan standar yang sudah ditetapkan. Kepala madrasah selalu menanyakan kepada guru tentang pembelajaran yang sudah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran apa belum, sebagaimana ungkapan Kepala Madrasah Ibu S, dalam wawancara sebagai berikut:

Didalam mengendalikan pembelajaran, kadang ada beberapa masalah dalam mengejar kurikulum, mengejar pembahasan, hal ini dikarenakan kadang ada beberapa guru yang tidak masuk, sehingga ada beberapa materi yang terkadang tidak tercapai, hal ini biasanya saya

¹²⁸Wawancara dengan ibu P, guru kelas V MIN Baru, pada tanggal 19 September 2017.

tanyakan pada saat selesai upacara dan mengadakan *breafing* dulu sebelum masuk kelas. Atau setidaknya selalu saya sampaikan apakah ada masalah dalam pembelajaran, pada setiap rapat.¹²⁹

Dari wawancara tersebut penulis dapat mengatakan bahwa pengukuran pembelajaran yang dilakukan kepala MIN Baru adalah dengan bertanya kepada guru, apakah materi pembelajaran dapat terselesaikan tepat waktu atau tidak.

Hal senada juga disampaikan oleh guru kelas V yaitu Ibu P, A.Ma bahwa kepala madrasah selalu menanyakan pembelajaran yang di laksanakan apa sudah diselesaikan apalagi menjelang uts atau semester. sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Ibu kepala madrasah selalu mengontrol dan memantau kami dalam proses pembelajaran di sekolah. Biasanya menjelang ujian, baik UTS maupun Semester itu diadakan pertemuan atau rapat dewan guru untuk menanyakan apa siap untuk pelaksanaan ujian tersebut. Selain itu juga biasanya setiap hari senin setelah upacara bendera sekitar lima atau tujuh menit kita kumpul dulu, biasanya tidak hanya masalah ujian atau UTS saja, namun masalah-masalah yang lain yang dihadapi guru.¹³⁰

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat

¹²⁹Wawancara dengan Kepala MIN Baru, di ruang kerja pada tanggal 19 September 2017

¹³⁰ Wawancara dengan Guru MIN Baru di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

c. Mengevaluasi pembelajaran

Mengevaluasi pembelajaran adalah membandingkan pencapaian kinerja yang sedang berjalan dengan standar yang telah ditetapkan, dalam hal ini kepala madrasah telah melaksanakan evaluasi dengan cara menanyakan kepada guru, apakah dalam pelaksanaan pembelajaran para guru telah menyelesaikan pembelajaran yang sudah dituangkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran. Apabila belum diselesaikan, kepala madrasah meminta para guru untuk membuat jam tambahan, setelah mereka pulang atau memberi tugas untuk dikerjakan di rumah oleh siswa. Sebagai mana yang di ungkapkan oleh Kepala madrasah MIN Baru sebagai berikut:

Beberapa minggu sebelum pelaksanaan UTS atau semester, biasanya saya menanyakan kepada setiap guru tentang materi pembelajaran yang diampu, dapat selesai tepat waktu atau tidak. Bila masih ada materi yang tertinggal dan belum terselesaikan, maka saya tawarkan kepada guru yang bersangkutan untuk mengejarnya dengan menambah jam tambahan setelah jam sekolah atau memberikan tugas PR pada anak-anak.¹³¹

¹³¹ Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

Seorang kepala sekolah dapat dikatakan berhasil apabila mampu membimbing, mengarahkan guru-guru yang menjadi bawahannya berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan tepat waktu, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Mengenai evaluasi guru dalam pelaksanaan pembelajaran, ibu guru P, guru kelas V mengatakan:

Biasanya kalau ada materi yang belum terselesaikan, ibu kepala sekolah menawarkan kepada kami, apakah ditambah jam mengajar selesai jam sekolah, ataukah diselesaikan dengan les privat datang ke rumah siswa, hal ini untuk kelas rendah, sedangkan untuk kelas tinggi biasanya diperintahkan untuk belajar sendiri di rumah.¹³²

Evaluasi merupakan suatu proses yang dapat dijadikan salah satu acuan oleh seorang kepala MIN Baru untuk mengetahui berhasil atau tidaknya proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru-guru sebagai bawahannya.

d. Koreksi dan perbaikan pembelajaran

Koreksi dan perbaikan pembelajaran bagian dari pengendalian. kepala madrasah harus segera mengambil tindakan untuk memperbaiki apabila terjadi penyimpangan. Atau memikirkan langkah yang bisa dilakukan, agar hasil pembelajaran dapat ditingkatkan menjadi lebih baik secara terus menerus (*continual improvement*), dalam hal ini kepala MIN

¹³²Wawancara dengan Ibu P. Guru kelas V, di ruang guru tanggal 19 September 2017

Baru selalu mengoreksi hasil pembelajaran, sehingga apabila guru belum menyelesaikan pembelajaran maka kepala madrasah akan memberikan jam tambahan untuk menyelesaikan tema yang belum di ajarkan. Sebagaimana wawancara penulis dengan kepala madrasah MIN Baru Pangkalan Bun sebagai berikut:

Pokoknya kalau sudah mendekati pelaksanaan UTS atau Semester materi harus sudah selesai, bila ada yang belum selesai jalan keluarnya adalah dengan memberikan jam tambahan kepada siswa, kita serahkan sepenuhnya pada guru yang bersangkutan, mau siang atau sore, atau memberikan PR pada siswa, yang penting materi dapat terselesaikan dan siap menghadapi UTS atau semester.¹³³

Mengenai koreksi dan supervisi pembelajaran, ibu P, guru kelas V mengatakan:

Untuk perbaikan dan koreksi pembelajaran, biasanya dilakukan setelah supervisi. Setelah diadakan supervisi hari berikutnya kami dipanggil untuk menghadap kepala sekolah, disini kami ditunjukkan kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan kami. Kemudian kami dibimbing oleh kepala sekolah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada.¹³⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dalam pengendalian pembelajaran kepala madrasah selalu meminta kepada para guru agar

¹³³ Wawancara dengan Kepala MIN Baru di ruang kerja, tanggal 19 September 2017

¹³⁴ Wawancara dengan Ibu P. Guru kelas V, tanggal 19 September 2017

menuntaskan standar pembelajaran yang ada di RPP, apabila belum tuntas maka kepala madrasah menambahkan jam tambahan belajar hingga materi pembelajaran betul-betul tuntas sesuai dengan jadwal. Adapun dalam koreksi dan perbaikan pembelajaran, kepala MIN Baru mengadakan evaluasi terlebih dahulu, kemudian memanggil dan membimbing guru-guru untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan.

D. Pembahasan dan Analisis hasil Temuan Penelitian

1. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Pembelajaran

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan manajemen di sekolah. Manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran merupakan faktor pendukung pendidikan yang efektif. Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kompetensi yang terkait langsung dengan tugas kepala sekolah sebagai pimpinan satuan pendidikan. Diantara implementasi manajerial dalam perencanaan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala MIN Baru dalam pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Menyusun RKS dan RKAS

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang penulis dapatkan, beberapa implementasi manajerial kepala MIN Baru adalah telah merencanakan, menyusun RKS dan RKAS, menyusun kurikulum K-13 dan KTSP, menyusun Kalender pendidikan dan menyusun jadwal pembelajaran dengan melibatkan wakamad dan seluruh

guru. Jika dihubungkan dengan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, maka kepala MIN Baru telah melakukan implementasi manajerial dibidang perencanaan.

Hal ini juga didukung dengan ayat Al-Qur'an yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ.¹³⁵

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.¹³⁶

Kepala MIN Baru adalah termasuk kepala Madrasah yang telah mengimplementasikan manajerialnya sebagai kepala sekolah yang bertanggung jawab pada lembaga yang dipimpinnya terutama dalam memimpin program pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan

¹³⁵ An-Nakhl [16]:90.

¹³⁶ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h. 277.

secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Teori tersebut sejalan dengan teori Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana melakukannya.

b. Perencanaan Penyusunan Jadwal Supervisi

Upaya peningkatan kualitas pembelajaran menuju standar proses perlu dilakukan usaha sistematis dan berkelanjutan, diantaranya yang telah dilakukan oleh kepala MIN Baru adalah melalui program supervisi akademik terhadap guru kelas atau mata pelajaran. Supervisi akademik mencakup perencanaan pembelajaran, kelengkapan dokumen perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

Tujuan utama supervisi akademik adalah untuk penilaian proses pembelajaran dalam rangka memberi bimbingan, membantu guru, mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan mutu proses dan mutu hasil proses pembelajaran sebagaimana juga diatur dalam menteri pendidikan nasional no. 41 tahun 2007 tentang standar proses.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MIN Baru dan beberapa orang guru dan didukung dengan data yang penulis dapatkan dari lapangan, penulis dapat mengatakan bahwa sebagai kepala sekolah ibu S, telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, dimana jadwal supervisi telah disusun dan dilaksanakan.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Perencanaan penyusunan jadwal supervisi yang dilakukan kepala MIN Baru, sesuai dengan peran dan fungsinya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, dimana teori Henry Pratt Fairchild yang menyatakan pemimpin dalam pengertian luas yaitu seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial

dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya¹³⁷.

Perencanaan yang dilakukan ibu S selaku kepala MIN Baru sejalan dengan teori perencanaan SP. Siagian mengartikan bahwa perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perencanaan tersebut juga sesuai dengan teori Bintoro Tjokroaminoto yang mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepala MIN Baru memiliki keterampilan teknik (*Technical Skill*) sebagaimana diutarakan oleh Paul Hersey Cs, dimana seorang manajer harus 1) menguasai pengetahuan tentang metode,

¹³⁷Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta : Raja Grafindo, 2014, h. 38-39.

proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus ;2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Berdasarkan data lapangan dan hasil wawancara, penulis dapat menyimpulkan bahwa implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam perencanaan pembelajaran adalah dengan melakukan perencanaan penyusunan Rencana Kerja Sekolah yang meliputi: menyusun kurikulum K-13 dan KTSP, menyusun kalender pendidikan, menyusun jadwal pembelajaran, dan menyusun perencanaan kegiatan supervisi.

2. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengorganisasian Pembelajaran

Pengorganisasian pembelajaran memiliki peranan penting dalam kegiatan pembelajaran khususnya dalam menyusun skema tahapan kegiatan (alur kegiatan pembelajaran) pengembangan organisasi melalui visi dan misi yang tidak terbatas hanya membentuk strategi yang strategis saja, melainkan bagaimana kepala sekolah harus dapat memadukan sebuah keterampilan mengelola strategi pengorganisasian pembelajaran yang terpadu, seperti :

- Waktu merupakan nilai efisiensi (tolak ukur) dimana suatu pengorganisasian terjadi karena beberapa literatur pelaksanaan dan evaluasi kegiatan strategi pengorganisasian pembelajaran.

- Tempat merupakan landasan awal dalam proses pengembangan organisasi dibentuk (dikemas) sesuai dengan analisis kebutuhan di tempat dimana pengorganisasian pembelajaran tersebut dilaksanakan.
- Tujuan pengorganisasian pembelajaran harus operasional dan konkret yaitu memiliki tujuan pembelajaran khusus, tujuan pembelajaran umum, tujuan kurikuler, tujuan nasional, sampai pada tujuan yang bersifat universal.

Sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu menguasai dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, dan lain-lain.

Sebagai supervisor, kepala sekolah berkewajiban melakukan pengordinasian seluruh kegiatan sekolah dan administrasi sekolah dengan menghubungkan seluruh personil organisasi dengan tugas yang dilakukannya sehingga terjalin kesatuan, keselarasan, dan menghasilkan kebijaksanaan dan keputusan yang tepat.

Dalam pengorganisasian pembelajaran, kepala MIN Baru melakukan beberapa hal diantaranya:

a. Penempatan guru kelas

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan data lapangan, kepala MIN Baru telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai

leader/ pemimpin, dimana kepala MIN baru telah menempatkan dan membagi tugas kepada guru sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan dengan bermusyawarah, namun keputusan terakhir ada di tangan kepala madrasah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 bab VIII tentang Standar Pengelolaan pasal 51 ayat 2 yang berbunyi:

Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan¹³⁸.

Setiap pembagian tugas guru, kepala MIN Baru selalu melibatkan semua guru dan waka untuk bermusyawarah, bahkan setiap pembagian tugas terlebih dahulu kepala madrasah menawarkan apakah yang bersangkutan bersedia atau mempunyai opini lain.

Tipe kepemimpinan Kepala MIN Baru yang selalu mengadakan musyawarah adalah sesuai dengan teori yang dikatakan Kartini Kartono bahwa pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan.

¹³⁸ *Amandemen Standar Nasional Pendidikan* (PP No. 32 Tahun 2013) dilengkapi dengan PP No. 19 Tahun 2005, Jakarta: Sinar Grafika, 2013, h. 90.

Dalam memimpin lembaga pendidikan, khususnya dalam pengorganisasian kepala MIN Baru mengacu pada pola kepemimpinan Henry Pratt Fairchild yang menyatakan pemimpin dalam pengertian luas yaitu seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya¹³⁹.

b. Pembagian Jadwal dan Jam Mengajar Guru

Pembagian jadwal dan jam mengajar guru merupakan aspek pendidikan yang sering dijadikan perhatian utama oleh kepala sekolah/madrasah terutama para guru, sekalipun guru yang telah berpengalaman. Karena semua guru tentunya berkeinginan agar para peserta didik dapat belajar dengan optimal. Dalam artian guru mampu menyampaikan bahan pelajaran dan dapat diterima oleh peserta didik dengan baik.

Pengaturan/pembagian jadwal dan jam mengajar, biasanya dilakukan kepala MIN Baru setiap awal tahun pelajaran yang diadakan dengan jalan musyawarah dan memposisikan guru sesuai

¹³⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta : Raja Grafindo, 2014, h. 38-39.

pada bidang/ kompetensi akademiknya masing-masing. Hal ini sesuai dengan teori pengorganisasian yang diutarakan George R. Terry yang mengemukakan bahwa: pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Teori tersebut sejalan dengan teori Indrakusuma dalam buku *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan* karya Ali Imron yang mengatakan bahwa Pengorganisasian berarti pembentukan bagian-bagian, badan-badan, unit-unit kerja dalam satuan organisasi.

Keterampilan yang dimiliki kepala MIN Baru adalah *Human Skill* (keterampilan kemanusiaan) sebagaimana diungkapkan oleh Paul Hersey Cs, dimana kepala madrasah memiliki kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, memiliki kemampuan untuk memahami isi hati, memiliki sikap dan motif orang lain, memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, dan memiliki kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat dipahami bahwa implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengorganisasian

Pembelajaran adalah dengan menempatkan guru kelas sesuai hasil musyawarah dan membagi jadwal dan jam mengajar.

3. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pembelajaran.

Apabila seorang kepala madrasah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, gagap memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika seorang kepala madrasah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat. Manajerial kepala MIN Baru dalam pengelolaan pendidikan yang ada, termasuk pemimpin yang cukup berhasil, terbukti banyaknya raihan prestasi siswa siswinya dalam setiap ajang perlombaan, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, dan bahkan di tingkat provinsi.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat, kepala MIN Baru telah melaksanakan tugas dan fungsi manajerialnya sebagai pemimpin, dimana dalam pelaksanaan pembelajaran telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

a. Membuat Program Tahunan.

Kepala MIN Baru setiap awal tahun selalu memerintahkan semua guru untuk menyusun Prota (Program Tahunan). Program Tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, berisi tentang garis-garis besar yang hendak dicapai dalam satu tahun dan dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya, yakni program semester, mingguan dan harian serta pembuatan silabus dan sistem penilaian komponen-komponen program tahunan meliputi identifikasi (satuan pendidikan, mata pelajaran, tahun pelajaran).

Implementasi manajerial pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan kepala MIN Baru sesuai dengan teori yang diutarakan Daryanto bahwa pelaksanaan adalah kegiatan memimpin bawahan dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya hingga mereka dalam melaksanakan tugas mengikuti arah yang telah ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

b. Pembuatan Program Semester

Sebagaimana Program Tahunan, kepala MIN Baru juga memerintahkan seluruh guru untuk menyusun program semester, karena Program Semester (Promes) merupakan penjabaran dari

program tahunan yang berisi hal-hal yang ingin dicapai pada semester tersebut. Program semester (Promes) adalah rumusan kegiatan belajar mengajar untuk satu semester yang kegiatannya dibuat berdasarkan pertimbangan alokasi waktu yang tersedia, jumlah pokok bahasan yang ada dalam semester tersebut dan frekuensi ujian yang disesuaikan dengan kalender pendidikan. Promes akan mempermudah guru dalam alokasi waktu mengajarkan materi yang harus dicapai dalam semester tersebut. Atau dengan pengertian lainnya yakni bahwa Program semester adalah merupakan penjabaran dari program tahunan sehingga program semester (Promes) ini tidak bisa disusun sebelum tersusun program tahunan (Prota). Promes berisikan garis-garis besar mengenai hal-hal yang hendak dilaksanakan dan dicapai dalam semester tersebut.

Gaya kepemimpinan kepala MIN Baru yang mampu menggerakkan seluruh bawahannya, adalah sesuai dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diutarakan oleh Burns dan Bass sebagaimana penulis kutip dari buku *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* karya Drs. Daryanto¹⁴⁰, yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan

¹⁴⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gaya Media, 2011, h. 24.

kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.

c. Perumusan Silabus.

Salah satu tugas guru adalah menyusun silabus. Penyusunan silabus biasanya diperintahkan kepala MIN Baru pada seluruh guru dan dikerjakan pada saat-saat akhir semester awal, sebagaimana hasil wawancara dan dokumen rapat yang penulis dapatkan.

Silabus berisikan rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber/bahan/alat belajar. Silabus merupakan penjabaran standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian.

d. Perumusan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

RPP merupakan persiapan yang harus dilakukan guru sebelum mengajar. Persiapan disini dapat diartikan persiapan tertulis maupun persiapan mental, situasi emosional yang ingin dibangun, lingkungan belajar yang produktif, termasuk meyakinkan pembelajar untuk mau terlibat secara penuh. Perumusan RPP yang diperintahkan kepala

MIN Baru biasanya dikerjakan guru bersamaan dengan penyusunan Prota, Promes, dan silabus.

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan silabus mempunyai perbedaan, meskipun dalam hal tertentu mempunyai persamaan. Silabus memuat hal-hal yang perlu dilakukan siswa untuk menuntaskan suatu kompetensi secara utuh, artinya di dalam suatu silabus adakalanya beberapa kompetensi yang sejalan akan disatukan sehingga perkiraan waktunya belum tahu pasti berapa pertemuan yang akan dilakukan. Sementara itu, rencana pelaksanaan pembelajaran adalah penggalan-penggalan kegiatan yang perlu dilakukan oleh guru untuk setiap pertemuan. Didalamnya harus terlihat tindakan apa yang perlu dilakukan oleh guru untuk mencapai ketuntasan kompetensi serta tindakan selanjutnya setelah pertemuan selesai.

Gaya kepemimpinan kepala MIN Baru termasuk gaya kepemimpinan yang demokratis, seperti yang dikatakan KH.U. Saefullah¹⁴¹ dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam*, yaitu pemimpin yang selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu, mentolelir bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada

¹⁴¹KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, cetakan ke 2, 2014, h. 170-171.

bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan.

Sebagai seorang pimpinan/kepala madrasah, ibu S, telah melakukan kewajibannya sebagaimana mestinya. Hal ini sesuai dengan ayat yang diterangkan dalam Al-Qur'an:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ
اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ¹⁴²

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.¹⁴³

Implementasi menajerial kepala MIN Baru dalam pelaksanaan pembelajaran juga sejalan dengan teori Daryanto yang mengatakan bahwa pelaksanaan adalah kegiatan memimpin bawahan dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya hingga mereka dalam melaksanakan tugas mengikuti arah yang telah ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan. Perumusan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala MIN Baru tersebut juga sejalan dengan teori pelaksanaan

¹⁴² Shád [38]: 26.

¹⁴³ Al-Qur'an dan Terjemah, Kemenag RI, Agung Media, Surabaya, 2010, h. 838.

menurut Sastropoerto yang mengatakan bahwa: pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya

Dari paparan diatas dapat penulis simpulkan bahwa implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pelaksanaan pembelajaran adalah dengan memerintahkan kepada guru-guru untuk menyusun Program Tahunan (Prota), Prgram Semester (Promes), Silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Disamping memerintahkan, Kepala MIN Baru juga membimbing dan membantu guru-guru dalam penyelesaian tugasnya. Hal ini sesuai dengan teori keterampilan manajerial yang diutarakan oleh Hani Handoko yang mengatakan bahwa seorang manajer setidaknya memiliki keterampilan administratif, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.

4. Implementasi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengendalian Pembelajaran.

Pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran. Fungsi ini meliputi: penetapan standar pembelajaran, mengukur pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, mengoreksi dan memperbaiki pembelajaran. Pengendalian dilakukan dengan proses sejak awal sampai akhir.

Pengendalian pembelajaran yang dilakukan kepala MIN Baru, mengacu pada teori pengendalian yang diutarakan Armala dalam bukunya yang berjudul “Buku Saku Manajer”, dimana dalam pengendalian setidaknya terdapat empat unsur yaitu:

a. Menetapkan Standar Pembelajaran

Penetapan standar pembelajaran di MIN Baru disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Proses Pendidikan, pada ayat ke 5 bahwa standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang, kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu (PP No. 19 Tahun 2005 bab I pasal 1 ayat 5)¹⁴⁴.

b. Mengukur Pembelajaran

Pengukuran pembelajaran yang dilakukan kepala MIN Baru dengan membandingkan antaran kinerja guru dengan standar yang sudah ditetapkan, dengan mengadakan pertemuan rutin setiap menjelang UTS dan semester, dan dengan mengadakan *briefing* setiap selesai upacara yang membahas tentang sejauh mana hasil pembelajaran siswa masing-masing kelas, adalah bentuk pelaksanaan pengukuran

¹⁴⁴ Haerana, *Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan*, Yogyakarta: Media Akademi, 2016, h. 31.

pembelajaran kepala MIN Baru. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa Pengukuran (*measurement*) merupakan proses yang mendeskripsikan performance siswa dengan menggunakan suatu skala kuantitatif (system angka) sedemikian rupa sehingga sifat kualitatif dari performance siswa tersebut dinyatakan dengan angka-angka, teori ini dikemukakan oleh Alwasilah. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat Zainul & Nasution yang menyatakan bahwa pengukuran merupakan pemberian angka terhadap suatu atribut atau karakter tertentu yang dimiliki oleh seseorang, atau suatu obyek tertentu yang mengacu pada aturan dan formulasi yang jelas. Aturan atau formulasi tersebut harus disepakati secara umum oleh para ahli.¹⁴⁵

c. Mengevaluasi Pembelajaran

Proses belajar mengajar dapat dikatakan berhasil bilamana yang termuat dalam kurikulum itu dapat tercapai. Untuk melihat sejauh mana proses keberhasilan tersebut, maka harus melalui proses evaluasi yang benar, kurikulum diimplementasikan beberapa waktu lamanya, dengan pengertian bahwa kurikulum selalu diupayakan dalam kondisi siap untuk dikembangkan kembali dan diperbaiki kembali demi kesempurnaan, maka kurikulum tersebut perlu diadakan penilaian secara menyeluruh.

¹⁴⁵<https://navelmangelep.wordpress.com/2012/02/14/pengertian-evaluasi-pengukuran-dan-penilaian-dalam-dunia-pendidikan>, diakses pada tanggal 23 Oktober 2017.

Kepala MIN Baru sebagai evaluator selalu mengadakan evaluasi pembelajaran, dengan memberikan kesempatan pada guru untuk menambah jam tambahan mengajar bagi siswa yang belum mencapai target, atau memberikan PR pada siswa kelas tinggi untuk memenuhi target. Dalam hal ini kepala MIN Baru telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan lembaga yang telah mengadakan evaluasi pembelajaran yang menjadi salah satu tanggung jawabnya.

d. Koreksi dan Perbaikan Pembelajaran

Koreksi dan perbaikan pembelajaran bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan situasi dan proses pembelajaran menjadi lebih baik dan berkualitas. Secara rinci tujuan pelaksanaan koreksi dan perbaikan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala MIN Baru adalah bertujuan untuk:

- 1) Memberikan bantuan kepada guru di MIN Baru dalam memodifikasi pola-pola pembelajaran yang kurang efektif
- 2) Meningkatkan kinerja guru MIN Baru dan memperbaiki serta meningkatkan kemampuan pengelolaan MIN Baru agar proses dan hasil belajar dapat tercapai secara optimal
- 3) Menciptakan kualitas pengalaman pembelajaran dengan mengefektifkan seluruh komponen pendidikan yang ada di MIN Baru secara simultan

- 4) Memberikan semangat, agar seluruh tenaga pengelola pendidikan di MIN Baru mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pengendalian pembelajaran yang telah dilakukan adalah sesuai dengan ayat Al-Qur'an:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ (10) كِرَامًا كَاتِبِينَ (11) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (12)¹⁴⁶

Artinya: “Dan sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), (10) yang mulia (disisi Allah) dan yang mencatat (perbuatanmu), (11) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan”.(12)¹⁴⁷

Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Pengendalian yang dilakukan oleh kepala MIN Baru juga didukung oleh teori pengendalian yang dikatakan Armala dalam bukunya yang berjudul *Buku Saku Manajer*, sebagaimana telah disebutkan pada bab II, bahwa pengendalian (*Controlling*) adalah melakukan pengawasan dan pengendalian kinerja atau performa untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah

¹⁴⁶ Al-Infithor [82]: 10-12

¹⁴⁷ Ahmad Hatta, MA, *Tafsir Qur'an ...*, h. 587.

ditetapkan. Hal ini juga sesuai dengan fungsi pengendalian yang dikemukakan Andang, dalam bukunya Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi , dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif yang mengatakan bahwa fungsi pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas.¹⁴⁸

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat dipahami bahwa implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pengendalian pembelajaran adalah dengan menetapkan standar pembelajaran, mengukur pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta mengkoreksi dan perbaikan pembelajaran.

¹⁴⁸Andang, Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 28.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan diatas, dapat penulis simpulkan bahwa:

1. Implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam perencanaan pembelajaran adalah dengan melakukan perencanaan penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang meliputi: menyusun kurikulum K 13 dan KTSP, menyusun kalender pendidikan, menyusun jadwal pembelajaran, dan menyusun perencanaan kegiatan supervisi.
2. Implementasi Manajerial Kepala MIN Baru dalam pengorganisasian pembelajaran adalah dengan menempatkan guru kelas dan menyusun jadwal dan jam mengajar.
3. Implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pelaksanaan pembelajaran adalah menggerakkan para guru untuk menyusun Program Tahunan (Prota), Program Semester (Promes), Silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
4. Implementasi manajerial kepala MIN Baru dalam pengendalian pembelajaran adalah dengan menetapkan standar pembelajaran, mengukur pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta mengoreksi dan perbaikan pembelajaran.

B. REKOMENDASI

1. Kepala MIN Baru, hendaknya mempertahankan pelaksanaan program pembelajaran dan kerjasama tim yang selama ini telah berjalan dengan baik. Lebih mendisiplinkan guru-guru atau menegur guru-guru yang terlambat menyelesaikan tugas, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Dalam perekrutan calon guru, hendaknya mempertimbangkan latar belakang pendidikannya.
2. Guru-guru MIN Baru, penyelesaian tugas yang diperintahkan kepala madrasah hendaknya diselesaikan tepat waktu sesuai harapan kepala sekolah. Peningkatan kompetensi guru dengan koordinasi antar guru, kepala sekolah dan dengan menambah wawasan melalui media cetak, elektronik, maupun diklat atau seminar dapat dilakukan guna peningkatan kompetensi akademik maupun nonakademik.
3. Pihak-pihak terkait diharapkan untuk lebih meningkatkan perhatian terhadap MIN Baru, khususnya pada program pembelajarannya, karena keberhasilan proses belajar mengajar banyak bergantung pada program pembelajaran yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Alkhafidz bin Ali bin Hajar Al-Asqolani, *Fatkhul Bari Sarah Shohih Al-Bukhori*, Bairut: Darul fikri, 2007.
- Armala, *Buku Saku Manajer*, Jakarta: PT Gra Media Pustaka Utama, 2016
- Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gaya Media, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Edisi Keempat, 2014.
- Gunawan Imam, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Hatta Ahmad, MA, *Tafsir Qur'an Perkata*, Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2009.
- Haerana, *Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan, Teori dan Aplikasinya*, Jogjakarta: Media Akademi, 2016.
- Imron Ali. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta Pusat: 2011.
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007.
- Lexy J moleong, *metode penelitian kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1997.

Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.

Manab Abdul, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran Di Madrasah*, Yogyakarta: 2015.

Majid Abdul, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

Nata Abuddin, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2016.

Noor, Juliansyah, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Prenada Media Group, 2015.

Norkansyah, Tesis, *Manajemen pembelajaran di Madrasah Aliyah Normal Islam Putra Rasyidiyah Khidiyah (MA NIPA RAKHA) Amuntai Kalimantan Selatan*, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2014.

Permatasari Fajrin Latifah, Tesis, *Manajemen Pembelajaran Madrasah Diniyyah Miftachul Hikmah Desa Denanyar Kecamatan Tangen Kabupaten Sragen , Jateng*: IAIN Surakarta, 2014.

Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang *standar kompetensi kepala sekolah*.

Permendiknas , *tentang Standar Proses*, No 41 tahun 2007.

Ramayulis, *Dasar-Dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015.

Rasyidi Muhammad, Tesis, *Manajemen Pembelajaran Pada SDIT Al-Furqan Palangka Raya dan SDN 4 Menteng Palangka Raya Kalimantan Tengah (Studi Pada Guru Pendidikan Agama Islam dan Guru Matematika)*, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2014.

.

Saefullah KH. U., *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.

Suyono, Hariyanto, *Implementasi Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015.

Syihabuddin Syaikh Ibn Hajar Al-Asqalani *Nashaihul Ibad*, Pekalongan: Raja Murah, t.th.

S Tatang, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung:: CV Pustaka Setia, 2015.

Sonhadji Ahmad, dkk, *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimashada Press, 1994.

W. Creswell John, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Memilih diantara Lima Pendekatan*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, edisi 3, 2014.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, Cet. 3, 2002

Wahyudi Imam, *Pengembangan Pendidikan, Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara Komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.

<http://munirlibra.blogspot.co.id/2012/05/normal-0-false-false-false-en-us-x-none.html> (online tgl 21-10-2016)

<http://konsulatlaros.blogspot.com/2012/10/pengertian-implementasi-menurut.html>, (online, 18 Juli 2016).

<http://www.gurupendidikan.com/9-Pengertian-Implementasi-Menurut-Para-Ahli/>, (online, tgl 15 Desember 2016)

<http://teongsoft.blogspot.co.id/2013/10/pengertian-manajer-manajerial-dan.html> (online, tgl 22-10-2016).

<http://ahmad-sholihin.blogspot.com/2013/10/prinsip-prinsip-manajemen-pendidikan.html>, (online, tgl 16 Oktober 2016).